



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabajo de  
fin de grado

Análisis de viabilidad  
de un surf camp

Álvarez Vispalia, Alberte

Tutor/a: Calvo Silvosa, Anxo  
Ramon y Garcia Arthus, Emilia  
Luísa

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**Año 2016**

Trabajo de fin de grado presentado en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Coruña  
para la obtención del Grado en Administración y Dirección de Empresas



# Resumen

En el presente trabajo de fin de grado, se desarrolla el análisis de viabilidad de un surf camp, es decir un albergue turístico, que ofrece lecciones de surf y otras actividades relacionadas a sus huéspedes. El trabajo comenzara con un breve plan de negocio, donde se muestra la localización del albergue, servicios a prestar y a quienes están dirigidos, así como que necesidades se pretende satisfacer. A continuación se desarrolla el plan financiero, especificando el horizonte temporal de éste y las políticas y estrategias que llevan a la elaboración de los estados financieros previsionales y a realizar el control a priori. Finalmente se lleva a cabo el análisis de viabilidad que determina si el plan financiero es apto, como es el caso, o por el contrario debe modificarse.

The following end of degree project shows the feasibility study of a surf camp, wich is a hostel that offers surf lessons and other related activities to his guests. The project begins with a brief bussines plan, where it is shown the location of the hostel, the services that are going to be offered and to whom will be offered, as well as the necessities that are excepted to be satisfied. Next, it is developed the financial plan, specifying the time frame of the plan and the differents policies and strategies. This policies and strategies will be used to complete the interim financial statemet and the control in advance, as well as the feasibility study, wich determinates if the financial plan is suitable, or on the contrary, it should be modified.

Palabras clave:

Surf, albergue, escuela, plan financiero, análisis de viabilidad.

Surf, hostel, school, financial plan, feasibility study.

Número de palabras: 13.318

# Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Índice .....</b>	<b>4</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>7</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>8</b>
<b>Índice mapas .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Plan de negocio .....</b>	<b>11</b>
1.1 Definición de las características generales del proyecto .....	11
1.2 Visión, misión y valores.....	12
1.3 Actividades de la empresa .....	13
<b>2. Plan financiero.....</b>	<b>14</b>
2.1 Horizonte temporal.....	14
2.2 Política de producto .....	15
2.2.1 Previsión de ventas .....	15
2.2.2 Previsión de precios .....	18
2.2.3 Gastos .....	19
2.3 Estrategia financiera .....	30
2.3.1 Política de mantenimiento.....	30
2.3.2 Política de dividendos .....	31
2.3.3 Política de crecimiento.....	31
2.4 Estrategias de c/p.....	32
2.4.1 Política de stocks.....	32



2.4.2 Política de clientes .....	32
2.4.3 Política de tesorería .....	32
2.4.4 Política de proveedores .....	34
2.4.5 Política de financiamiento a c/p.....	34
2.5 Estrategia de capital.....	34
2.5.1 Política de inversión .....	34
2.5.2 Política de financiamiento.....	39
<b>3. Comentario sobre los estados financieros previsionales.....</b>	<b>40</b>
3.1 Cuadro de Recursos Generados .....	40
3.2 Necesidades Netas del Capital Corriente .....	41
3.3 Cuadro de tesorería .....	41
3.4 Presupuesto de capital.....	42
3.5 Balances previsionales .....	43
3.6 Cuenta de resultados .....	44
<b>4. Análisis de los estados financieros previsionales.....</b>	<b>45</b>
4.1 Valor Actual Neto (VAN) .....	45
4.1.1 Valor Actual Neto Accionistas .....	45
4.1.2 Valor Actual Neto proyecto.....	46
4.2 Tasa interna de retorno (TIR) .....	47
4.2.1 Tasa Interna de retorno nominal para el accionista .....	47
4.2.2 Tasa Interna de retorno del proyecto .....	47
4.3 Punto muerto o umbral de rentabilidad .....	47
4.4 Grado de apalancamiento.....	48
4.4.1 Grado de apalancamiento operativo .....	48
4.4.2 Grado de apalancamiento financiero.....	48
4.4.3 Grado de Apalancamiento Total .....	49
4.5 Análisis de viabilidad generación de valor y Control a priori .....	49

4.5.1 Análisis de Viabilidad .....	49
4.5.2 Generación de valor .....	50
4.5.3 Control a priori .....	50
<b>Conclusiones .....</b>	<b>52</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>54</b>

# Índice de gráficos

Gráfico 1. Número de pernотaciones .....	16
--	----

# Índice de tablas

Tabla 1. Fechas de prestación de servicios .....	14
Tabla 2. Previsión de ventas .....	15
Tabla 3. Previsión de precios .....	18
Tabla 4. Coste constitución .....	20
Tabla 5. Costes fijos .....	20
Tabla 6. Costes variables .....	21
Tabla 7. Características ropa de cama.....	25
Tabla 8. Gasto en neoprenos .....	28
Tabla 9. Amortización lineal sobre el valor inicial del inmovilizado .....	31
Tabla 10. Tesorería operativa .....	34
Tabla 11. Inversiones a realizar .....	35
Tabla 12. Cuadro amortización prestamo .....	39
Tabla 13. Cuadro de los recursos generados .....	40
Tabla 14. Necesidades netas del capital corriente .....	41
Tabla 15. Cuadro de tesoreria .....	41
Tabla 16. Presupuesto de capital .....	42
Tabla 17. Balances previsionales .....	43
Tabla 18. Valor Actual Neto para los accionistas .....	45
Tabla 19. Valor Actual Neto del proyecto .....	46
Tabla 20. Punto muerto .....	47
Tabla 21 Grado de apalancamiento operativo .....	48
Tabla 22. Grado de apalancamiento financiero.....	48
Tabla 23. Grado de Apalancamiento Total .....	49
Tabla 24. Control a priori .....	51

# Índice mapas

Mapa 1: Mapa ordenación costa de Tapia .....	37
--	----

# Introducción

En el presente trabajo se va a desarrollar el análisis de viabilidad de un surf camp, es decir, un albergue que ofrece clases de surf a sus clientes. Para llevar a cabo la actividad se ofrecerán diferentes paquetes de servicios, en forma de campamento o clases de surf, de tal manera que se satisfaga a un amplio rango de clientes. El surf camp estará ubicado en Tapia de Casariego (Asturias), debido a que a diferencia de otros surf camps, cuenta con un fácil acceso por autopista, buenas conexiones por bus con ciudades como Oviedo y está a 50 minutos del aeropuerto de Avilés.

La motivación para realizar este proyecto, por parte del autor, reside en su afición al surf, que practica desde la infancia y le ha llevado a descubrir otros lugares, y desarrollarse tanto competitivamente como a nivel profesional, experimentando así las diferentes caras de este deporte. Todas estas vivencias en el surf, le han servido al autor de motivación para plantearse llevar a cabo este proyecto, en el que pretende facilitar el acceso a este deporte, usando sus experiencias vividas para ofrecer un servicio más profesional.

El objetivo de este trabajo es comprobar si el proyecto es viable, es decir si se cuenta con recursos financieros suficientes. Se comprobará también si se genera valor (tanto el propio proyecto, como para el accionista). Para ello se creo un documento de Excel, en el que se desarrollan los cálculos que se describen durante el trabajo.

Se comenzara definiendo el plan de negocio, en el se describen los servicios que se pretenden ofrecer, dónde se ubicará el albergue, los clientes potenciales y las necesidades que se pretenden satisfacer. De esta manera, se presenta el negocio. A continuación se desarrollará el plan financiero. Para ello se determina el horizonte temporal de las previsiones, la política de producto y las estrategias financieras, de corto plazo y de capital. Éstas nos permiten generar los distintos estados financieros previsionales. Finalmente con los datos obtenidos, se realiza el análisis de viabilidad y se comprueba si se genera valor para el proyecto y para los accionistas. Se cumplen así los objetivos propuestos para el trabajo. Cabe destacar que este plan financiero se realizará bajo un supuesto de no IVA.

# 1. Plan de negocio

## 1.1 Definición de las características generales del proyecto

El proyecto a desarrollar es un surf camp, que es un albergue turístico enfocado principalmente a la introducción y progresión de sus clientes en el surfing.

El surf camp se ubicará en Tapia de Casariego, un pueblo costero del Occidente Asturiano. Inicialmente se pretendía ubicar el Surf Camp entre Tapia de Casariego y Barreiros (zona costera entre Foz y Ribadeo, en la provincia de Lugo), debido a que es una zona que cuenta con olas de calidad para todos los niveles, en un entorno muy bonito y con posibilidad de realizar otras actividades. A pesar de esto, no hay ningún negocio de este tipo en la zona, limitándose los negocios a escuelas de surf que dan clases solo en verano y a un pequeño surf camp que opera solo con alemanes. Finalmente se decidió que el surf camp se ubicaría en Tapia, debido a que es una zona urbana, con una buena conexión por bus con Oviedo y un fácil acceso por autopista, además está a tan solo 50 min. del aeropuerto de Avilés. Otro motivo esencial por que el surf camp se ubique en Tapia es debido a que el plan urbanístico permite construir cerca de la playa, al ser un entorno urbano. Cabe destacar que Tapia es uno de los pueblos pioneros del surf en España, en el que se celebró durante muchos años una de las pruebas del campeonato del mundo de surf y donde se continúa albergando una importante prueba a nivel peninsular, la cual puede emplearse como reclamo publicitario.

El surf camp proporcionará servicios de alojamiento y clases de surf, junto con alguna actividad añadida, adaptándose a distintos perfiles de clientes (desde campamentos de verano para niños a escapadas de fin de semana para adultos). El objetivo del Surf Camp será atraer a gente de toda Europa, aunque principalmente de España, para que aprendan a surfear, mejoren su surf o simplemente descubran nuevas olas y lugares; devolviendo así a Tapia el ambiente que tuvo en su día y que por un motivo u otro no supo mantener.

En cuanto a los potenciales clientes estos están en aumento, ya que cada vez más gente conoce y está interesada en el Surf. Prueba de ello es que entre 2005 y 2014 pasó de haber 4390 federados (Consejo Superior de Deportes, 2005) a 25.631 (Consejo Superior de Deportes, 2014). Cabe destacar que la mayoría de estos

federados son cursillistas, mientras que una pequeña parte son surfistas que compiten y muy pocos son surfistas aficionados.

Si bien es cierto que los clientes potenciales son muchos, la oferta que tienen estos es también variada, y a pesar de que en la zona no haya ningún Surf Camp, si que los hay en otros lugares de España, estando los más conocidos en Razo (A Coruña) y Berria (Cantabria). A pesar de ello el número de clientes potenciales parece indicar que hay sitio para todos, y que la promoción, junto con una situación a pie de playa y la adaptabilidad al cliente es la clave del éxito en un sector que esta creciendo, tanto a nivel de clientes como de empresas que ofrecen el servicio, sin implicar este aumento en el número de escuelas una reducción generalizada de los precios ofrecidos. Otro elemento de gran importancia, junto al entorno en el que se sitúa el surf camp, la publicidad y la adaptabilidad, es la profesionalidad en el desarrollo de las clases, que en muchos lugares no es la que debería. Todos estos elementos son los que guiarán la dirección del surf camp para diferenciarse de los demás, fidelizar clientes e intentar tener un gran éxito desde su implantación. Por otro lado el surf camp pretenderá también servir como escuela de surf a aquellos lugareños y turistas que quieran aprender a surfear. Durante el invierno no hay ninguna escuela abierta en la zona, por lo que no habría competencia; sin embargo en verano si que habría más competencia, a la que se pretende hacer frente, al igual que en el caso de los surf camps, con adaptabilidad al cliente y profesionalidad en el desarrollo de las clases.

El surf camp pretende así, satisfacer la demanda de cursos de surf tanto de lugareños, como de gente que vive alejada de la costa y también de gente que vive en otros lugares costeros que quiere pasar sus vacaciones en un entorno distinto al suyo habitual. Además se satisfará la necesidad de muchos padres para que sus hijos estén ocupados durante los periodos en que no coinciden vacaciones laborales y vacaciones escolares.

## 1.2 Visión, misión y valores

**Misión:** Facilitar a las personas la practica del surf y ayudarles a progresar en este deporte. Buscar que la gente disfrute tanto dentro como fuera del agua e inculcar los valores que este deporte promueve.

**Visión:** Ser un surf camp de referencia en España y Europa, reconocido por su buen ambiente, la calidad de las clases y los valores que promueve. Ello nos permitirá expandir el negocio a nuevos lugares, de tal manera que facilitemos la practica del surf en nuevos entornos a nuestros clientes.



Valores: Disfrutar y hacer disfrutar a la gente con la practica del Surf. Profesionalidad tanto en el trato al cliente como en la gestión del negocio. Conciencia de la necesidad de cuidar el océano, la naturaleza y nuestro entorno. Colaborar con la comunidad local

### 1.3 Actividades de la empresa

El Surf Camp ofrecerá distintos paquetes de servicios para adaptarse a las necesidades de los posibles clientes potenciales. Estos paquetes son:

- Surf Camp de verano para menores (7 días)
  - Alojamiento + Pensión completa + clase de surf 2h/día + actividad complementaria + Extras.
- Surf Camp de verano en Ingles para menores (7 días).
  - Alojamiento + Pensión completa + clase de surf 2h/día en Inglés+ actividad complementaria + Extras + Clase de Inglés 1'30''/día.
- Surf Camp de verano para mayores (7 días).
  - Alojamiento + Pensión completa (opcional) + clase de surf 2h/día + actividad complementaria + Extras.
- Surf Camp de verano para extranjeros (7días).
  - Alojamiento + Pensión completa (opcional) + clase de surf 2h/día (Español o inglés)+ actividad complementaria + Extras + clase español (opcional).
- Surf Camp organizados (empresas, colegios, grupos de amigos...) (todo el año menos verano).
  - Alojamiento + clase de surf 2h/día + actividad complementaria + Extras + Desayuno/ Pensión completa opcional.
- Surf School (clases de surf de 2 horas de duración).
- Recogida de clientes.

Las actividades complementarias estarán incluidas en el precio del campamento, éstas serán: Surf vigilado, talleres sobre surf, video-corrección, surf training y estiramientos, vóley playa, longskate... Es decir actividades que pueden ser prestadas por los monitores del campamento sin incurrir en costes extras. Por el contrario, las actividades extras no están incluidas en el precio. Entre otras , las actividades pueden ser rutas, Paddle surf, segunda clase de surf, yoga, paintball... (serán subcontractadas, corriendo con los beneficios y costes la empresa gestora, excepto clases de paddle surf y 2ª clase surf que son gestionadas por la propia empresa).

Estos servicios se prestarán en diferentes momentos a lo largo del año, que serán determinados a continuación.

**Tabla 1. Fechas de prestación de servicios**

Fechas prestación servicio	Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Surf camp verano adultos	X	X	X	X	X	Si*	X	Si	SI	X	X	X
Surf camp verano menores	X	X	X	X	X	SI**	SI	SI	SI***^	X	X	X
Surf camp verano menores + ingles	X	X	X	X	X	X	SI	X	X	X	X	X
Surf camp verano extranjeros	X	X	X	X	X	Si*	X	SI	SI	X	X	X
Surf camp organizado	SI	SI	SI	SI	SI	SI	X	X	SI	SI	SI	SI
Surf school	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Surf house	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuentes: Elaboración propia

En esta tabla se describen las épocas en las que se presentan los distintos servicios. Los meses en los que se prestan las actividades están marcados con un si, mientras que aquellos meses en los que no se ofrecen las actividades están marcados con una X. En caso de aparecer Si\* los servicios se prestan solo las dos últimas semanas de ese mes. Por otro lado Si\*\* quiere decir que los servicios se prestan la última semana de ese mes. Y por último SI\*\*\* quiere decir que los servicios solo se prestan la primera semana del mes.

## 2. Plan financiero

### 2.1 Horizonte temporal

El horizonte temporal del plan financiero será de 5 años, pues es el tiempo que se tardará en amortizar el préstamo desde el momento en que se solicita (se pide a comienzos del 2016 y se termina de pagar a finales de 2020). Otra opción que se barajó para establecer el horizonte temporal del plan financiero fue el número de años que dura la amortización técnica del edificio, al ser el edificio la inversión principal del negocio. El periodo de amortización del edificio es de 50 años como mínimo, al ser el coeficiente de amortización lineal máximo del 2% (Art.12, Ley 27/2014). Esta opción se descartó pues supone una previsión a muy largo plazo, con lo que no sería tan fiable.

Se identifica como momento 0, aquel en el que se crea la empresa, mientras que los siguientes momentos representarán lo que sucede los años sucesivos.

## 2.2 Política de producto

La política de producto está compuesta por la previsión de ventas y precios, que permiten determinar los ingresos, así como la previsión de costes. Con los ingresos y costes previstos se determina la formación del cash flow (Durbán Oliva, Irimia Diéguez, Oliver Alfonso, Palacín Sánchez, 2009).

### 2.2.1 Previsión de ventas

La previsión de ventas muestra la demanda estimada para los diferentes momentos y servicios ofrecidos por la empresa.

**Tabla 2. Previsión de ventas**

PREVISIÓN DE VENTAS	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
<b>Camps verano (total)</b>		<b>236</b>	<b>410</b>	<b>423</b>	<b>434</b>	<b>434</b>
<b>Junio (total)</b>			<b>30</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	<b>39</b>
Solo pensión completa			22	27	29	29
Pensión completa + ingles			0	0	0	0
Solo desayuno			8	8	10	10
<b>Julio (total)</b>		<b>96</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>
Pensión completa		72	121	121	121	121
Pensión completa + ingles		20	48	48	48	48
Solo desayuno		4	6	6	6	6
<b>Agosto (total)</b>		<b>60</b>	<b>125</b>	<b>133</b>	<b>140</b>	<b>140</b>
Solo pensión completa		44	99	107	108	108
Pensión completa + ingles		0	0	0	0	0
Solo desayuno		16	26	26	32	32
<b>Septiembre (total)</b>		<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
Solo pensión completa		18	49	52	56	56
Pensión completa + ingles		0	0	0	0	0
Solo desayuno		12	26	30	36	36
<b>Camps de invierno (total)</b>		<b>30</b>	<b>135</b>	<b>160</b>	<b>175</b>	<b>175</b>
Camps 7 dias		15	45	70	70	70
Camps 3 dias		15	90	90	105	105
<b>Extras camps (total)</b>		<b>156</b>	<b>300</b>	<b>319</b>	<b>331</b>	<b>331</b>
2 Clases de SUP		54	109	117	122	122
2ª Clase surf (5 clases)		51	91	99	101	101
2ª clase surf (2 clases)		51	100	103	108	108
<b>Escuela de surf (total)</b>		<b>304</b>	<b>364</b>	<b>456</b>	<b>513</b>	<b>513</b>
Cursos verano 5 dias		202	220	264	297	297
Bonos 4 clases todo el año		102	144	192	216	216
<b>DEMANDA TOTAL (nº clientes)</b>		<b>726</b>	<b>1209</b>	<b>1358</b>	<b>1453</b>	<b>1453</b>

Fuente: Elaboración propia

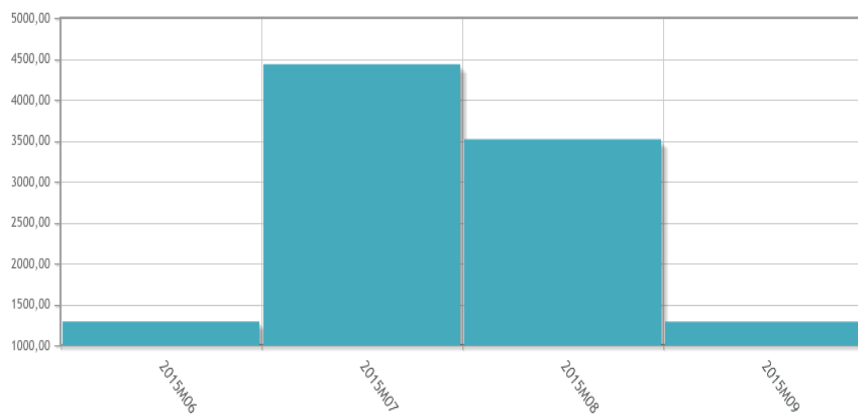
En esta tabla podemos observar la evolución de la demanda para los diferentes servicios ofertados por la empresa, en ella podemos observar un gran crecimiento de la demanda entre el momento 1 y el momento 2, así como una estabilización de ésta a

partir del momento 4. La explicación de las demandas previstas en la tabla para los diferentes servicios se mostrará a continuación.

#### **Surf Camp verano:**

La demanda será suave en junio (aunque durante el primer año el campamento no se ofertará el servicio hasta julio), alcanzará su máximo en julio e irá descendiendo a lo largo de agosto y septiembre. Esto es porque hay una gran demanda de camps de verano por parte de menores, la cual comienza al acabar el periodo escolar, se incrementa en julio y se reduce drásticamente en agosto, para desaparecer en septiembre, con el inicio de las clases. Las épocas de demanda más escasa por parte de niños, se intentará compensar aprovechando las vacaciones estivales de adultos, tanto nacionales como de otros lugares de Europa, para atraerlos al camp. El siguiente gráfico prueba el comportamiento de la demanda descrito.

**Gráfico 1. Número de pernотaciones**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2015)

En el eje de ordenadas de este gráfico se representa el número total de pernотaciones en albergues juveniles en Asturias, mientras que el mes en que se producen se representa en el eje de abscisas. El gráfico muestra como aumentan la demanda del servicio en julio y decae en agosto.

Observando el comportamiento de la demanda que muestra el gráfico y teniendo en cuenta experiencias previas en el sector y la promoción que se va a hacer del camp, se estima la demanda. Para ello se tiene en cuenta también el público objetivo, que es muy numeroso, pues se pretende ofrecer nuestro servicio a toda Europa, aunque el esfuerzo comercial se concentrará en personas de entre 12 y 30 años que viven en las provincias cercanas, junto con otras de Madrid y Barcelona, así como en las principales ciudades de los países bajos, donde hay una gran afición a este deporte. En cuanto a las previsiones sobre el uso de la pensión completa, está será obligatoria

para los niños y opcional para adultos, supondremos que una gran parte de los adultos demandan pensión completa, ya que favorece su integración en el camp.

Se estima que la demanda se irá incrementando con el paso de los años, teniendo en cuenta la capacidad máxima del camp. A partir del momento cuatro consideraremos la demanda estable, puesto que se alcanzan altos porcentajes de ocupación durante la época estival. Cabe destacar que consideraremos, a efectos de determinar la demanda, que el mes de julio tiene 5 semanas, mientras que agosto, septiembre y junio tienen 4, aunque en junio solo estarán los camps de verano operativos las 2 últimas semanas. Por último añadir que se estima que un 20% de los usuarios del camp contratarán también las clases de paddle surf y otro 20% la clase de surf complementaría de por la tarde.

### *Surf Camp organizado:*

En este servicio el público objetivo es el mismo que en los camps de verano, al igual que los métodos para atraerlos. Aunque la demanda es más difícil de estimar, debido a que es un servicio poco extendido en España, cuyo precio puede variar según los requisitos demandados, por lo que el número de camps y personas que asistan puede ser muy variable. Para facilitar el cálculo supondremos un camp organizado estándar con una demanda constante. Los camps organizados comenzarán a estar operativos en octubre del momento 1, a partir de ahí estarán siempre operativos, excepto mientras se realizan los camps de verano. Consideramos que la demanda irá incrementándose ligeramente con el paso de los años, consecuencia del boca a boca y de que más empresas, personas... conocerán el producto. Por último añadir que se estima que un 20% de los usuarios del camp contratarán también las clases de paddle surf y otro 20% las clases de surf complementarias de por la tarde.

### *Escuela de surf:*

La demanda está basada en la experiencia en el sector. Se distinguen dos tipos de cursos, por un lado cursos intensivos de verano (5 días de duración de lunes a viernes) y por otro lado cursos de fin de semana (un día del fin de semana, durante un mes) que se desarrollarán todo el año. Para los cursos de fin de semana es muy sencillo hacerse con grupos de niños y mayores que quieran aprender y progresar, solo necesitas proporcionar un buen servicio y hacer algo de promoción. Esto, junto con la inexistencia de escuelas en la zona, que operen en invierno, hace que sea muy sencillo juntar un buen número de personas a lo largo del año entre las poblaciones más cercanas (Ribadeo, Tapia, El Franco, La Caridad, Vegadeo...), que cuentan con

una población más que suficiente para reunir la clientela estimada. Por otro lado los cursos de verano de 5 días están más bien enfocados a turistas, aunque también tienen aceptación entre lugareños. Las cifras estimadas de la demanda de éstos son en base al periodo de vacaciones de verano. Si bien, durante el verano, en otras playas de la zona hay una gran variedad de Escuelas, en Tapia solo hay una. Lo que hace fácil conseguir una gran clientela al ser una playa muy frecuentada en la época estival. La demanda irá aumentando con el paso de los años, consecuencia de que la escuela será más conocida, a partir del momento 4 la consideraremos estable debido a la dificultad de hacer previsiones y a que la escuela ya se encuentra en un momento de demanda bastante alta.

### *Recogida de clientes:*

Se ofrecerá este servicio a clientes del camp, pero será gestionado por otra empresa que recibirá la totalidad de los beneficios.

## 2.2.2 Previsión de precios

Los precios previstos son los mostrados en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Previsión de precios**

PREVISIÓN DE PRECIOS	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
<b>Camps verano</b>						
<b>Junio</b>						
Solo pensión completa			314,05 €	317,19 €	320,36 €	330,58 €
Pensión completa + ingles			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Solo desayuno			247,93 €	250,41 €	252,92 €	264,46 €
<b>Julio</b>						
Pensión completa		406,65 €	409,09 €	413,18 €	417,31 €	425,62 €
Pensión completa + ingles		472,37 €	475,21 €	479,96 €	484,76 €	491,74 €
Solo desayuno		340,93 €	342,98 €	346,40 €	349,87 €	351,24 €
<b>Agosto</b>						
Solo pensión completa		369,68 €	371,90 €	375,62 €	379,38 €	388,43 €
Pensión completa + ingles		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Solo desayuno		303,96 €	305,79 €	308,84 €	311,93 €	322,31 €
<b>Septiembre</b>						
Solo pensión completa		312,18 €	314,05 €	317,19 €	320,36 €	330,58 €
Pensión completa + ingles		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Solo desayuno		246,46 €	247,93 €	250,41 €	252,92 €	264,46 €
<b>Camps de invierno</b>						
Camps 7 dias		246,46 €	247,93 €	250,41 €	252,92 €	264,46 €
Camps 3 dias		123,23 €	123,97 €	125,21 €	126,46 €	132,23 €
<b>Extras camps</b>						
2 Clases de SUP		32,86 €	33,06 €	33,39 €	33,72 €	41,32 €
2ª Clase surf (5 clases)		65,72 €	66,12 €	66,78 €	67,44 €	74,38 €
2ª clase surf (2 clases)		32,86 €	33,06 €	33,39 €	33,72 €	41,32 €
<b>Escuela de surf</b>						
Cursos verano 5 dias		65,72 €	66,12 €	66,78 €	67,44 €	82,64 €
Bonos 4 clases todo el año		57,51 €	57,85 €	58,43 €	59,01 €	66,12 €

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se muestran los precios estimados para los diferentes momentos y servicios ofrecidos por la empresa, que serán explicados a continuación.

### *Surf Camps*

Los precios se han puesto un poco por debajo del de los camps con más fama a nivel nacional, tomando como referencia los precios del Art Surf Camp (2015). El motivo por el que se toma como referencia el Art surf camp a la hora de establecer precios, es porque posee características similares al nuestro (servicios ofertados, ofrecen albergue para dormir, distancia del camp a ciudades y está enfrente de la playa), por otro lado es cierto que al ser más antiguo cuentan con una mayor reputación, por ello el precio en un principio se establecerá algo por debajo del de estos camps. A favor decir que nuestro surf camp está en una playa urbana, por lo que es más accesible al ser posible coger un bus hasta el mismo pueblo desde ciudades como Oviedo. La evolución del precio hasta el momento 2 será la estimada por el BCE, que prevé que el crecimiento del IPC alcance el 1,1,% en 2016 y el 1,7% en 2017, siendo el crecimiento en el 2015 del 0,5% (Verbo, 2015). A partir de ahí, al no haber previsiones a más largo plazo, supondré un aumento de los precios en un 1% anual. En el momento 5 se incrementará el precio del camp por encima del IPC al considerar que este aumento del precio no tendrá ninguna consecuencia sobre el número de clientes gracias a la fama ganada por el camp. Debido a que se tiene en cuenta el IPC durante el desarrollo del trabajo, cabe adelantar que cuando se calculen los flujos, estos serán flujos nominales, por lo que no estarán ajustados por la inflación.

### *Escuela de Surf*

Con el fin de atraer clientes los precios se han puesto en torno al precio medio-bajo que ofrecen las escuelas de surf de la zona durante el verano y otras escuelas de surf durante todo el año. La evolución de los precios será igual a la de los surf camp de verano

## 2.2.3 Gastos

Mientras la empresa desarrolla su actividad se incurrirá en una serie de gastos, que se dividen en fijos, de constitución y variables. Estos gastos se muestran a continuación:



Tabla 4. Coste constitución

Costes constitución	Momento 0
Certificación negativa de nombre	16,36 €
Notario (firma escritura constitución)	300,00 €
Inscripción en Registro mercantil	43,61 €
Licencia de actividades e instalaciones	500,00 €
<b>Costes constitución</b>	<b>859,97 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Costes fijos

COSTES FIJOS	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
<b>Personal</b>		<b>17.441,36 €</b>	<b>29.545,20 €</b>	<b>34.057,89 €</b>	<b>34.596,95 €</b>	<b>35.003,91 €</b>
Director		4.736,00 €	6.317,82 €	6.320,98 €	6.324,14 €	6.327,30 €
Monitor que pernocta		6.602,62 €	16.055,12 €	18.594,04 €	19.611,68 €	19.807,80 €
Monitor apoyo surf camp		1.377,48 €	1.593,37 €	1.597,36 €	1.601,35 €	1.641,38 €
Profe de ingles		292,60 €	586,66 €	588,13 €	589,60 €	595,50 €
Monitor escuela surf		4.432,66 €	4.992,23 €	6.957,38 €	6.470,18 €	6.631,94 €
<b>Cotización a la seguridad social</b>		<b>4.639,40 €</b>	<b>7.859,02 €</b>	<b>9.059,40 €</b>	<b>9.202,79 €</b>	<b>9.311,04 €</b>
Contingencias comunes		4.116,16 €	6.972,67 €	8.037,66 €	8.164,88 €	8.260,92 €
Contingencias accidentes		523,24 €	886,36 €	1.021,74 €	1.037,91 €	1.050,12 €
<b>Finiquitos</b>		<b>2.536,10 €</b>	<b>4.395,04 €</b>	<b>5.325,43 €</b>	<b>5.380,19 €</b>	<b>5.462,40 €</b>
Director		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Monitor que pernocta		1.139,47 €	2.770,76 €	3.208,92 €	3.384,54 €	3.418,38 €
Monitor apoyo surf camp		237,72 €	274,98 €	275,67 €	276,36 €	283,27 €
Profe de ingles		50,74 €	101,24 €	101,50 €	101,75 €	102,77 €
Monitor escuela surf		1.108,17 €	1.248,06 €	1.739,35 €	1.617,55 €	1.657,98 €
<b>Servicios Contratados</b>		<b>10.869,16 €</b>	<b>11.256,62 €</b>	<b>11.900,75 €</b>	<b>12.018,62 €</b>	<b>12.137,17 €</b>
Jardineria		1.263,74 €	1.271,32 €	1.284,03 €	1.296,87 €	1.309,84 €
Limpieza y mantenimiento		2.943,17 €	5.646,96 €	6.346,62 €	6.408,72 €	6.470,82 €
Catering (Cocinero)		6.662,26 €	6.702,23 €	6.769,25 €	6.836,94 €	6.905,31 €
<b>Consumos (parte fija)</b>		<b>7.129,42 €</b>	<b>7.056,35 €</b>	<b>7.086,61 €</b>	<b>7.091,51 €</b>	<b>7.096,45 €</b>
Bono electrico		100,00 €				
Electricidad		382,15 €	384,44 €	388,29 €	392,17 €	396,09 €
Gas		26,44 €	50,46 €	50,66 €	50,66 €	50,66 €
Agua		102,25 €	102,86 €	103,88 €	104,89 €	105,91 €
Alcantarillado		46,80 €	46,80 €	46,80 €	46,80 €	46,80 €
Recogida de basuras		133,40 €	133,40 €	133,40 €	133,40 €	133,40 €
Neoprenos		6.338,38 €	6.338,38 €	6.363,58 €	6.363,58 €	6.363,58 €
<b>Asesoría</b>		<b>1.795,83 €</b>	<b>1.806,61 €</b>	<b>1.824,68 €</b>	<b>1.842,92 €</b>	<b>1.861,35 €</b>
Laboral, contable y fiscal		1.496,53 €	1.505,51 €	1.520,56 €	1.535,77 €	1.551,13 €
Legal		299,31 €	301,10 €	304,11 €	307,15 €	310,23 €
<b>Promoción</b>		<b>12.355,26 €</b>	<b>20.551,35 €</b>	<b>26.020,56 €</b>	<b>27.904,04 €</b>	<b>29.014,85 €</b>
Descuentos camps verano		5.198,35 €	13.528,88 €	18.928,08 €	20.741,03 €	21.780,79 €
Eventos y charlas		617,91 €	621,62 €	627,83 €	634,11 €	640,45 €
Publicidad internet		4.551,94 €	4.579,25 €	4.625,05 €	4.671,30 €	4.718,01 €
Posicionamiento SEO		1.987,06 €	1.821,60 €	1.839,60 €	1.857,60 €	1.875,60 €
Kind surf		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Logo + manual imagen</b>		<b>1.374,22 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Mantenimiento página web</b>		<b>79,02 €</b>	<b>79,49 €</b>	<b>80,29 €</b>	<b>81,09 €</b>	<b>81,90 €</b>
<b>Seguros</b>		<b>1.416,04 €</b>	<b>1.424,53 €</b>	<b>1.438,78 €</b>	<b>1.453,16 €</b>	<b>1.467,70 €</b>
Seguro multirriesgo empresarial		843,62 €	848,68 €	857,17 €	863,74 €	874,40 €
Seguro de responsabilidad civil		572,41 €	575,85 €	581,61 €	587,42 €	593,30 €
<b>COSTES FIJOS (total)</b>	<b>0,00 €</b>	<b>59.940,98 €</b>	<b>85.058,59 €</b>	<b>97.889,64 €</b>	<b>102.027,45 €</b>	<b>103.856,02 €</b>

Fuente: Elaboración propia



Tabla 6. Costes variables

COSTES VARIABLES	0,00 €	6.420,66 €	17.620,90 €	18.475,58 €	19.026,16 €	19.230,58 €
<b>Servicios contratados</b>		<b>3.674,27 €</b>	<b>12.141,02 €</b>	<b>12.290,21 €</b>	<b>12.496,76 €</b>	<b>12.621,73 €</b>
Lavandería		858,92 €	2.498,93 €	2.608,46 €	2.718,20 €	2.745,38 €
Catering (comida)		2.815,35 €	9.642,10 €	9.681,75 €	9.778,57 €	9.876,35 €
<b>Seguros</b>		<b>1.101,47 €</b>	<b>1.760,89 €</b>	<b>2.033,63 €</b>	<b>2.227,40 €</b>	<b>2.237,47 €</b>
Seguro accidentes monitores		17,71 €	22,26 €	26,72 €	38,96 €	27,83 €
Seguro accidentes alumnos		1.083,76 €	1.738,63 €	2.006,91 €	2.188,44 €	2.209,64 €
<b>Consumos (parte variable)</b>		<b>1.644,93 €</b>	<b>2.908,99 €</b>	<b>3.246,74 €</b>	<b>3.331,00 €</b>	<b>3.400,37 €</b>
Electricidad		491,03 €	1.251,33 €	1.451,35 €	1.483,53 €	1.545,84 €
Gas		234,94 €	603,22 €	686,13 €	706,34 €	713,41 €
Agua		151,80 €	287,28 €	323,19 €	345,08 €	345,08 €
Alcantarillado		131,04 €	131,04 €	147,42 €	157,40 €	157,40 €
Papel higienico		580,94 €	580,94 €	583,25 €	583,25 €	583,25 €
Jabon		55,17 €	55,17 €	55,39 €	55,39 €	55,39 €
<b>Comisión agenges</b>		<b>0,00 €</b>	<b>810,00 €</b>	<b>905,00 €</b>	<b>971,00 €</b>	<b>971,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

En las tablas anteriormente representadas, entendemos por costes fijos aquéllos que no dependen de la demanda, los variables serán los que si dependen de la demanda, por último los costes de constitución son aquéllos necesarios para la creación de la sociedad.

Cabe destacar que aquéllos casos en los que los precios evolucionan según el IPC nos basaremos en las previsiones de crecimiento del IPC estimadas por el BCE, antes comentadas.

Algunos de estos gastos dependen de la distribución de la demanda a lo largo del año, para calcular esos gastos se tuvo en cuenta esta distribución. Para ello se creó un documento de Excel, donde se detalla como se reparte la demanda estimada para cada momento, lo que permite calcular los gastos en función de la demanda por clase de surf o por campamento. A continuación se explican los gastos representados en las tablas:

### Personal

Con el fin de desarrollar la actividad se necesita contar con distintos perfiles de personal. El gasto en salarios, depende no solo de la demanda anual, sino que también de la distribución de ésta durante los meses. Ya que por ejemplo no es lo mismo tener 90 alumnos en grupos de 30, donde necesitaríamos 3 monitores por 3 grupos, es decir 9 monitores, que tenerlos agrupados en grupos de 22, donde necesitaríamos 3 monitores por 4 grupos, es decir 12 monitores. A continuación se describen los salarios que recibirá el personal.

Director: Habrá un director de campamento, cumpliendo así con el Decreto autonómico 76/1998 (Principado de Asturias), que establece, que será necesario un

director de campamento a partir de 20 clientes. Su función será la de organizar los campamentos, el desarrollo de las actividades y ayudar a los monitores en el desarrollo de estas. Para determinar el salario del director, nos basaremos el Convenio colectivo del sector ocio educativo y animación sociocultural (2015), que estable un salario de 1.435,15 € al mes para el momento 1 (año 2016), más un 10% por complemento de disponibilidad, ya que tiene que estar las 24 horas en el albergue. Al no haber futuros convenios el incremento del salario en los siguientes años será de un 0,25% anual, que es lo establecido en el convenio. Hay que tener en cuenta que el director de campamento solo será necesario los meses de verano.

Monitor que pernocta: : Según la demanda estimada para cada Camp se contratará 1 monitor que pernocta cada 10 alumnos, cumpliendo con la normativa establecida en el Decreto autonómico 76/1998 (Principado de Asturias). En cuanto al salario de éstos, en el momento 1 (año 2016), será de 276,26 € a la semana (1.184,08 € al mes por trabajar 38 h y media por semana). Se respeta así lo establecido en el Convenio colectivo del sector ocio educativo y animación sociocultural (2015), que establece un salario mínimo de 1.076,37 €/mes, al que hay que añadir el 10% por complemento de disponibilidad, ya que los monitores tienen que estar las 24 horas en el albergue. Al no haber futuros convenios el incremento del salario de estos será de un 0,25% anual, que es lo establecido en el convenio.

Monitor surf : A la hora de desarrollar las clases de surf no hay una normativa que establezca el número de alumnos por monitor, pero siguiendo los requisitos de la Federación Española de Surf (2015), para las escuelas oficiales, se establecerá un monitor cada 8 alumnos como máximo. El salario de los monitores, para el momento 1, será de 17,66 € por clase de 2h 30min, respetando el Convenio grupo de deportes del Principado de Asturias (12 febrero 2010), que establece un salario de 1.172,48 €/mes para 39 horas de trabajo mensuales, en el 2013. Al no haber nuevos convenios se incrementará el salario en un 0,25% al año, siguiendo lo establecido por el convenio, lo que da lugar a un salario mensual de 1181,29 €/mes para el año 2016, que se corresponde con el momento 1.

Profesor de inglés: Con el objetivo de dar unas clases de calidad y personalizadas se establecerá un profesor cada 6 alumnos. En cuanto a su salario, este será de 14,63 € por clase de una hora y media, respetando el Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada (12 abril 2011), que establece un salario anual para el 2013 de 13.688,98 € por 1446 horas de clase, como no hay convenios posteriores el salario se incrementará un 0,25% al año, por lo que en el momento 1 (año 2016) será de

14.101,44 € al año. Este es el resultado de multiplicar el salario anual, por las horas que dura la clase, entre las horas de trabajo al año que se corresponden con el salario anual, obtenemos la cuota por clase.

### *Cotización a la seguridad social*

A los salarios a pagar hay que añadir las cotizaciones a la seguridad social a cuenta de la empresa. En la ley se establece que la cotización para contingencias comunes será del 28,3% del salario, teniendo que abonar la empresa el 23,6% (Art. 103, ley 36/2014) mientras que la cotización por contingencias de accidentes de trabajo y enfermedad será de un 3% (Disposición adicional cuarta, Ley 42/2006).

### *Finiquitos por finalizar el contrato*

Al ser una empresa con gran estacionalidad funcionará usando contratos de trabajo temporales, por lo que hay que prevenir el pago de finiquitos al finalizar estos contratos. Según una consulta con un abogado, el finiquito se pagará por la parte proporcional de las vacaciones no disfrutadas (los trabajadores a jornada completa tienen derecho a 30 días de vacaciones) y por la parte proporcional de las pagas extras no percibidas, que son dos a lo largo del año (A. Álvarez, comunicado personal, 10 de noviembre de 2015).

### *Seguros*

Consultando con un mediador de seguros y respetando el Decreto autonómico (Principado de Asturias) 116/2002, de 5 de septiembre, se ha establecido la necesidad de 3 seguros, cuyo precio se ha determinado en base a un presupuesto aportado por Ges Seguros. Estos seguros son de multirriesgo empresarial, seguro de accidentes para monitores y alumnos y seguro de responsabilidad civil. El seguro multirriesgo empresarial cubre el edificio, los bienes que hay dentro y la responsabilidad derivada de estos dos, siendo su coste de 569 €/año. El seguro de accidentes para monitores y alumnos cubre los accidentes que les puedan ocurrir mientras su estancia en el campamento, su coste anual es de 1,89 €/alumno y de 4,4 €/monitor. Por último, el seguro de responsabilidad civil cubre a terceros por los accidentes causados por alumnos o monitores, su coste es de 838,59 €/año (Botas, A., comunicación personal, 2015). Se supone que estos precios evolucionarán según el IPC.

### *Servicios contratados*

**Jardinería:** El precio tomado como referencia para el mantenimiento del jardín es el que aporta Jardines Posibles (s.f.)<sup>1</sup>. Según la información proporcionada en la web será necesaria una media de una visita semanal, al ser un jardín menor de 300 m<sup>2</sup>. La tarifa a pagar por este servicio es de 1263,74 €/año en el momento 1, incrementándose su precio según las variaciones del IPC para los siguientes momentos.

**Limpieza y mantenimiento:** Ante la dificultad de conseguir un presupuesto, se considera que hacen falta 2 horas al día para limpiar el albergue y que una empresa de limpieza nos cobraría 12,39 €/hora en el momento 1, incrementándose su precio según las variaciones del IPC para los siguientes momentos. Teniendo en cuenta el número de días al año que el albergue está operativo, se estima el coste de estos servicios.

**Catering:** Debido a la complejidad de gestionar una cafetería y con el fin de centrarnos en la actividad principal, se subcontratará la actividad. Se tomará como referencia el presupuesto aportado por AMG servicios integrados. El cual se compone de una parte fija (cocinero) y otra variable (comida), si bien es cierto que no operan los Domingos (ese día solo necesitaríamos desayuno y comida) supongo que el sábado me dejan comida lista para comer en frío el domingo. El servicio de cocina se ofrecerá solo en los camps de verano, en invierno si alguno de los camps organizados lo requiere se puede ofrecer el servicio, cobrando como coste extra el coste de la contratación de este servicio.

El coste por el servicio de catering para el momento 1 se divide en coste del cocinero, que es de 1910 €/mes y el coste de las comidas: Desayuno: 0,5 €/persona, comida: 2,90 €/persona, merienda: 0,40 €/persona, cena: 2,72 €/persona (Agustín, comunicación personal, 16 nov 2015). Para los siguientes momentos el precio variará según el IPC.

**Lavandería:** El precio se basa en el presupuesto aportado por Clicastur, una empresa que incluye Tapia de Casariego en su ruta de recogida y entrega. El precio proporcionado por la empresa para el 2015 es de 0,80 €/kg para toda la ropa de cama, excepto para las mantas, que el precio será de 3,30 €/kg (Militello, J., comunicación personal, 16 nov 2015). Este precio supondremos que, con el paso de

---

<sup>1</sup> (s.f.) Sin fecha

los años, varía según IPC. Para calcular el coste del servicio, debemos de tener en cuenta, el peso de la ropa de cama que usa cada persona.

**Tabla 7. Características ropa de cama**

Ropa cama	KG/M2	Largo (m)	Ancho (m)	M2	Peso (kg)
Sabana encimera	0,114	2,75	1,6	4,4	0,5016
Sabana ajustable	0,114	2,75	1,6	4,4	0,5016
Funda almohada	0,114	0,45	0,4	0,18	0,02052
Nordico (funda)	0,365	2,2	1,5	3,3	1,2045
Manta	0,25	2,2	1,5	3,3	0,825

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de Central de compras (s.f.)

Se debe tener en cuenta también que en verano no será necesario usar manta, mientras que en invierno si. Por lo que se establecerán dos precios a pagar por el lavado de la ropa de cama, en verano se pagara 4,12 €/persona y en invierno 5,09 €/persona.

Otras actividades: Transporte y otras actividades a requerimiento del cliente serán cedidas a otras empresas que se llevaran todo el beneficio que el cliente pague por ellas.

### **Gastos constitución**

Los gastos de constitución se llevarán a reservas en el balance, en vez de ser un gasto en la cuenta de resultados.

Para hallar los gastos de constitución en los que habrá que incurrir para constituir la sociedad se recurrió a la Federación Asturiana de Empresarios (s.f.). que muestra los tramites de constitución para una sociedad:

Certificación negativa de nombre: El coste de esta es de 16,36 € en caso de ser recogida en el Registro mercantil (Registro Mercantil Central, s.f.).

Firma de escritura de constitución por notario: El coste se ha consultado con un notario, éste es aproximadamente de 300€ (García de los huertos, P., comunicación personal, 2015)

Liquidación impuesto transmisiones patrimoniales: Actualmente la constitución de sociedades queda exenta del pago de este impuesto (Centro de información y red de creación de empresas, s.f.).

Inscripción en el registro mercantil: Para calcular el coste de la inscripción de el registro mercantil se emplea el Real Decreto 757/1973. En el se establece que por los primeros 3005,66 € se pagará una cuantía de 6,01€, a la que hay que añadir un porcentaje sobre la cuantía restante de la emisión que será de 50.000€-

$3005,66\text{€}=46.994,34 \text{ €}$ . Sobre esta cuantía se aplicará la escala 3ª marcada por el decreto, que es de un 0,08%. Por lo que el coste total de la inscripción en el Registro mercantil será de  $6,01\text{€}+(46.994,34 \text{ €}\cdot 0,08)=43.61\text{€}$

Alta en el Impuesto de Actividades Económicas: Están exento de pagarlo, entre otras, las sociedades mercantiles, que tengan una cifra de negocios inferior a 1.000.000 (Federación Asturiana de Empresarios, s.f.) €, como es el caso.

Licencia de actividades e instalaciones (apertura): El coste aproximado es de 500€ (Real, M., comunicación privada, 2015)

Licencia de obras: Si bien es un coste de constitución este es considerado un mayor valor del edificio, por tanto no se lleva a reservas.

### Consumos

Durante el desarrollo de la actividad se llevarán a cabo los consumos que se detallan a continuación:

Electricidad: El coste eléctrico se descompone en las partes descritas a continuación. Hay que tener en cuenta que los precios dados son para el momento 1, en los sucesivos momentos estos estarán influido por la variación del IPC.

- ❖ Bono eléctrico: Su coste es aproximadamente de 100 € y se paga al contratar el servicio (Real, M., comunicación personal 18 de Noviembre de 2015). El servicio se contrata durante el momento 1.
- ❖ Coste de la potencia contratada: 29,53 €/mes. Esto se obtiene de multiplicar la potencia necesaria por el precio de la potencia. Para calcular la potencia necesaria se multiplica la potencia que suman todos los aparatos por el % del número de aparatos máximo que va a haber encendidos al mismo tiempo (Torres, H., comunicación personal 18 de Noviembre de 2015). La potencia de cada aparato aparece definida en la web de los proveedores, que son los siguientes: La hostelera (2015), Elcorteingles (2015), y Comprarbombillasdebajoconsumo(2015). El precio de la potencia es de 3,328438 €/kW, consultado en Endesa (s.f.). Supondremos que se usará el 50% de los equipos a la vez como máximo (Torres, H., comunicación personal 18 de Noviembre de 2015)
- ❖ El coste del alquiler de los equipos de medida es de 0,81 €/mes (Tarifasgasluz., s.f.).
- ❖ El coste de la energía empleada al mes se obtiene de multiplicar la potencia de cada aparato por las horas que se emplea cada aparato al mes, por el coste de la energía, que es de 0,138488 €/kwh (Endesa, s.f.). Para calcular el número de horas que se emplea cada aparato se tiene en cuenta el numero de días que el

albergue está operativo y si está la cocina abierta o no. Se tendrá en cuenta el número de días que el albergue está abierto porque es de lo que dependen las horas de uso (una bombilla consume lo mismo si ilumina para una que para 5 personas, pero consume distinto si se usa 1 día que 10).

- ❖ Impuesto eléctrico: Se calcula con la siguiente fórmula:  $(0,04864 \times 1,05113 \times \text{coste energía})$ , esta fórmula fue hallada en la web Comparatarifasenergía. (s.f.).

Gas: Se empleará gas para calentar el agua, pues es mucho más económico que la electricidad. Para determinar si usar el termo eléctrico o a gas se multiplica el consumo por hora de un termo, por el coste del kwh, por el número de horas que tendrán que estar operativos al día, para satisfacer la demanda media de agua caliente de los huéspedes.

El consumo del termo eléctrico que se tomó como referencia para hacer la comparación es de 3 kwh (Junkers, s.f.) y el consumo del calentador a gas que se va a comprar es de 1,76 m<sup>3</sup>/h que equivale a 20,592 kwh, (Silvaylopez, s.f.).

El coste de la energía consumida en el caso del termo eléctrico es de 0,138488 €/Kwh (Endesa s.f.); Mientras que el coste del gas es de 0,057 €/kwh (Gas natural Fenosa s.f.). Suponemos que los precios se incrementan con el IPC según pasan los años.

Por otro lado las horas que son necesarias emplear cada uno de los termos dependen del tiempo que tardan en calentar el agua, así como del número de litros necesarios por día. El termo eléctrico necesita 348 min para calentar 300 L, mientras que el termo a gas necesita 65 min. El agua necesaria dependerá del número de clientes, que consumen de media 40 L de agua caliente, al día, cada uno (Colegio Superior de Arquitectos de España; s.f.). Por lo que para la demanda media del año 2 se consumirán 375 L al día. Por lo que la media de consumo del termo eléctrico será de 100,08 €/mes, mientras que el termo a gas consumirá 54,05 €/mes, siendo esta última opción la mas interesante.

Agua: Se pagará cada trimestre 25,41 €/m<sup>3</sup> por los primeros 45 m<sup>3</sup>, y 0,57 €/m<sup>3</sup> por los siguientes m<sup>3</sup> consumidos (Edicto, Modificaciones de las tarifas de las ordenanzas fiscales para el año 2012, Principado de Asturias). Al no haber ninguna previsión en el aumento de su precio supondremos estos precios constantes. En cuanto a la estimación de los m<sup>3</sup> de agua consumida está suele de 200 L/cliente en los albergues, (Instituto Cerdà y técnicos de la Conselleria del Medi Ambient, 2006).

Alcantarillado: El precio del agua evacuada por el alcantarillado es de 0,26 €/m<sup>3</sup> (Edicto, Modificaciones de las tarifas de las ordenanzas fiscales para el año 2012, Principado de Asturias). Siendo la cantidad mínima a evacuar trimestralmente 45 m<sup>3</sup>,



con un coste de 11,7€ por esos primeros 45 m3. En cuanto a la cantidad de agua a evacuar está será igual a la consumida. Al no haber ningún plan futuro suponemos el precio constante.

Recogida de basura: Supone un gasto trimestral de 26,68 € (Edicto. Modificaciones de las tarifas de las ordenanzas fiscales para el año 2012, Principado de Asturias).

Neoprenos: Los neoprenos en las escuelas tienen un gran desgastes, así que se deben renovar anualmente, por lo que se considera un gasto. El coste de estos es el siguiente:

**Tabla 8. Gasto en neoprenos**

Material Surf	Precio/unidad	Unidades	Total
<b>Verano</b>			
Talla 8	24,75 €	5	123,76 €
Talla 10	24,75 €	5	123,76 €
Talla 12	24,75 €	15	371,28 €
Talla 14	24,75 €	15	371,28 €
Talla XS	41,28 €	10	412,81 €
Talla S	41,28 €	10	412,81 €
Talla M	41,28 €	10	412,81 €
Talla MS	41,28 €	10	412,81 €
Talla L	41,28 €	7	288,97 €
Talla XLX	41,28 €	3	123,84 €
<b>Invierno</b>			
Talla 8	66,07 €	2	132,15 €
Talla 10	66,07 €	3	198,22 €
Talla 12	66,07 €	5	330,37 €
Talla 14	66,07 €	5	330,37 €
Talla XS	107,40 €	5	536,98 €
Talla S	107,40 €	5	536,98 €
Talla M	107,40 €	4	429,59 €
Talla MS	107,40 €	4	429,59 €
Talla L	107,40 €	2	214,79 €
Talla XLX	107,40 €	1	107,40 €
<b>Total</b>			<b>6.300,58 €</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Decathlon (s.f.)

Cabe destacar que en la tabla se representa el gasto en neoprenos para el momento 2, cuando el Camp ya está a pleno funcionamiento, por lo que para los siguientes momentos hay que tener en cuenta la variación del IPC (al ser precios para el 2015).

Papel higiénico Jumbo: Se estima que cada persona consume  $\frac{3}{4}$  de un rollo por estancia, siendo el coste de cada rollo de 3,85 €/Ud. en el momento uno. (Nisbets, 16 nov 2015). El precio de éste supondremos que se incrementa según el IPC.

Jabón: Se estima un consumo de 0,3 l/personas, siendo el coste del litro de jabón 0,91 € en el momento 1 (Solostocks, 16 nov 2015) Supondres que el precio se incrementa según el IPC.

Asesoría laboral, contable, fiscal y jurídica: El gasto anual en el momento 1 será de 1496,53 €/año (Rodríguez, I., comunicación personal, 2015) según el presupuesto



elaborado para diez trabajadores por ADE Asesoría de Empresas para (16 nov 2015). El precio variara para los siguientes momentos según lo haga el IPC.

Pagina web: El primer año habrá que soportar el coste de su creación, que es un inmovilizado intangible, sin embargo el mantenimiento de esta será considerado un gasto, al ser anual y su coste será de 79,02 € en el momento 1 (Visual Publinet, s.f.). Supondremos que el gasto se incrementa en los siguientes momentos según el IPC.

### *Gastos en promoción*

Con el fin de promocionar el camp se llevaran a cabo distintas campañas promocionales, detalladas a continuación.

Descuentos camps de verano: A través de diversas promociones se aplicarán descuentos de entre el 10 y el 30 por ciento sobre el precio de los camps de verano. En función de la demanda más gente se podrá aprovechar de los descuentos (ej.: descuentos para grupos, que suponemos que son empleados por el 70% de los clientes) por lo que el gasto por descuentos aumentará al incrementarse la demanda.

Eventos y charlas: El responsable del camp hará distintos desplazamientos con el fin de promocionarlo en diferentes eventos, colegios, asociaciones.... Se suponen una serie de desplazamientos al año con esta finalidad. El coste total de estos desplazamientos se estima de 617,91 € y aumentará con el paso de los años según se incremente el IPC.

Publicidad online: Se empleará la publicidad online tanto en Google como en Facebook. Ambos medios son bastante flexibles, donde cada uno elige lo que quiere gastar en publicidad al día (Facebook, 2015) (Google, 2015). Se gastarán 4,13 €/día en Facebook y 8,26 €/día en Google. El precio de estos anuncios supondremos que se incrementa según el IPC, de tal manera que el gasto en publicidad aumentará también anualmente según el IPC.

Posicionamiento SEO: Consiste en situar la pagina web de la empresa entre los primeros puestos de los buscadores online, para ello se gastarán los dos primeros meses 735,53 € en el posicionamiento, y a partir de ahí, 125,15 €/mes en el mantenimiento de esta posición según sugiere 130CARACTERES (s.f.). El coste del mantenimiento se incrementa anualmente según el IPC para los sucesivos momentos.

Gestión red social: Será llevada a cabo por el responsable del campamento.

Albergar jornadas de Kindsurf: Kindsurf es una organización sin ánimo de lucro, cuya finalidad es organizar bautismos de surf para personas con discapacidades. Se pretende organizar una jornada cada año, aportando la infraestructura, material del albergue y buscando monitores voluntarios.

Logo + manual de imagen + papelería: El precio del diseño de un logotipo, adaptaciones para su uso y papelería básica, tomado como referencia es de 1374,22 € (Dosalgrafico, s.f.).

Comisión agentes: Se les pagarán 20€ por camp vendido. Se estima que un 5% de los camps de verano y un 10% de los camps de invierno serán vendidos por agentes (debido a que la inversión en publicidad y web atrae la mayoría de los clientes).

### *Entorno fiscal*

Impuesto de sociedades: La Base imponible es igual a la renta obtenida menos base imponible negativa periodo anterior (Art. 10, ley 27/2014), siendo la amortización un gasto deducible. (Art. 12, ley 27/2014)

En cuanto al tipo de gravamen a aplicar este será del 15% los dos primeros años, al tratarse de una empresa de reciente creación. El resto de años el tipo de gravamen a aplicar será del 25% al ser una entidad con una cifra de negocios menor de 5M € y una plantilla menor de 25 trabajadores (Agencia Tributaria, s.f.). El impuesto de sociedades reduce el beneficio antes de impuestos,

Impuesto sobre el Valor Añadido: Este trabajo se desarrolla bajo un supuesto de no IVA.

### *Comisión de apertura*

La comisión de apertura es un gasto del momento 1 derivado de la obtención del préstamo.

## 2.3 Estrategia financiera

La estrategia financiera muestra como se reparte el cash flow, para ello deben de tenerse en cuenta la política de mantenimiento, la política de dividendos y la política de crecimiento (Durbán Oliva y otros, 2009).

Empleando la política de producto junto con la estrategia financiera obtendremos el cuadro de recursos generados que se mostrara en el siguiente punto.

### 2.3.1 Política de mantenimiento

La política de mantenimiento hace referencia a la forma en que el inmovilizado material será amortizado. La amortización se hará de la manera más rápida posible permitida por el Art. 12, Ley 27/2014, pues, como se ha indicado anteriormente, la amortización reduce el Beneficio antes de impuestos, lo que supone pagar menos impuestos los primeros años, lo cual es ventajoso para la empresa.

A continuación se muestran los porcentajes por los que se amortizarán los distintos grupos del inmovilizado material cada año:

**Tabla 9. Amortización lineal sobre el valor inicial del inmovilizado**

Amortizaciones	% anual
Edificio	2%
Mobiliario	10%
Lencería (ropa de cama)	25%
Equipos electrónicos	20%
Útiles y herramientas (material surf)	25%
Útiles y herramientas (material otras act.)	25%
Útiles y herramientas (cocina)	25%
Maquinaria	12%
Página web	33%

Fuente: Elaboración propia, a partir del art 12, Ley 27/2014.

Para elaborar esta tabla se agruparon los distintos elementos del inmovilizado según se clasifican para ser amortizados, eligiéndose el coeficiente lineal máximo de amortización permitido por la ley.

La amortización se hace una vez al año a partir del momento 1. Una vez amortizada la inversión se procederá a su renovación.

### 2.3.2 Política de dividendos

Cuando haya beneficios, se repartirá como dividendos, el 50% del Beneficio Neto. Para ello se tendrá en cuenta que para repartir dividendos el patrimonio neto del art. 36 del régimen transitorio debe de ser mayor o igual el capital social inscrito. (Fernández y Álvarez Carriazo, 2010, p.195)

### 2.3.3 Política de crecimiento

Cuando haya beneficios, se dotará a reservas el 50% del Beneficio Neto. En un principio será dotada solamente la RL, hasta que esta alcance el 20% del Capital social suscrito, que es el valor mínimo legal de la reserva legal. Si bien es cierto que bastaría con dotar a esta el 10% del beneficio (Fernández y Álvarez Carriazo, 2010, p.190) toda la dotación a la reserva irá a la RL con el fin de cumplir el mínimo legal lo antes posible, ya que no hay ningún plan de uso de las Reservas voluntarias. Una vez cubierto el mínimo legal para la RL se destinará toda la dotación de las reservas a las reservas voluntarias.

Hay que tener en cuenta, que tanto los dividendos como las reservas serán aplicadas el año siguiente del cierre del ejercicio, cuyo resultado es aplicado. Por lo que el resultado de un año, aparecerá en el balance de ese año como resultado del ejercicio y al año siguiente será distribuido como dividendo y reserva. Por lo que el efecto final que tendrá su reparto en el balance final del año siguiente será la reducción del

resultado y de la tesorería (por la parte repartida como dividendo) y reducción de resultado e incremento de la reserva (por la parte del resultado aplicada a reservas).

## 2.4 Estrategias de c/p

La estrategia a corto plazo hace referencia a la gestión de las distintas operaciones que se dan en la empresa en el corto plazo. En función del activo corriente y el pasivo corriente que tengamos y de su variación de un año para otro, obtendremos las necesidades netas del capital corriente (Durbán Oliva y otros, 2009), mostrada en el siguiente punto. Dentro de esta estrategia podemos encontrar distintas políticas que se describen a continuación:

### 2.4.1 Política de stocks

La empresa no tiene stocks (presta un servicio)

### 2.4.2 Política de clientes

Se cobrará a los clientes antes de prestar el servicio, en el caso de los surf camps se les cobrará en el momento que confirman la reserva, y en el caso de la escuela de surf se les cobrará antes de comenzar la primera clase. Por tanto al finalizar el año la cuenta de clientes queda a 0.

### 2.4.3 Política de tesorería

Todos los gastos se pagan el año en que se producen, excepto el gasto en impuestos, la distribución de dividendos y los gastos por cotización a la seguridad social, cuyo pago se devengará un año. Todos los cobros se dan en el año en que se reconoce el ingreso. En cuanto a la aportación de socios será en la constitución de la sociedad y el cobro del préstamo una vez constituida la sociedad, antes de comprar el terreno (ambos se consideran momento 0).

A continuación se detalla el momento en que se produce cada pago con respecto al momento en que se produce el gasto:

- ❖ Electricidad: Se paga mensualmente, a fin de cada mes.
- ❖ Posicionamiento SEO (2 primeros meses): Se paga en el momento en que se recibe el servicio.
- ❖ Salarios: se pagan el último día de cada mes.
- ❖ Finiquitos: se pagan cuando finaliza la relación laboral.

- ❖ Gastos en desplazamientos con fines comerciales : Se pagan en el momento en que se produce el gasto .
- ❖ Creación logo y manual de uso: Se paga en el momento en que se recibe.
- ❖ Agua, Alcantarillado y Recogida de basuras: Se paga trimestralmente (por los dos meses anteriores y el del momento del pago).
- ❖ Servicio de jardinería: Se paga cada dos meses (por el servicio prestado el mes anterior y el servicio prestado ese mes).
- ❖ Servicio de limpieza y mantenimiento: Se pagará cada 2 meses
- ❖ Asesoría: Se paga cada dos meses (por el servicio prestado el mes anterior y el servicio prestado ese mes).
- ❖ Publicidad en internet: Se paga mensualmente.
- ❖ Mantener posicionamiento SEO: se paga cada dos meses (por el mes actual y el anterior.
- ❖ Bienes de consumo (jabón y papel higiénico): Se hace una compra en junio y otra en septiembre.
- ❖ Lavandería: Se paga cada dos meses (por el servicio prestado el mes anterior y el servicio prestado ese mes).
- ❖ Catering (comida y cocinero): El servicio de todo el verano se paga en septiembre
- ❖ Mantenimiento Web: se paga en febrero, que será cuando se renueva el contenido de la web.
- ❖ Préstamo: A final del año con un año de carencia.
- ❖ Inversiones:
  - Terreno: se paga al adquirirlo.
  - Construcción albergue: Se paga por pago certificación mensual con pago a los 90 días.
  - Mobiliario: Se paga al adquirirlo, antes de que realicen el envío.
  - Creación Web: Se paga en el momento en se publica la web.
  - Impuestos: Se pagan al año siguiente.
- ❖ Dividendos: Se pagan al año siguiente.
- ❖ Cotización a la seguridad social: Se paga al año siguiente.

Según (Durbán Oliva y otros, 2009) para calcular la tesorería operativa, que es la que se necesita para el funcionamiento del proyecto, se tienen en cuenta todos los gastos que se producen anualmente, estos se dividen entre 365 y se multiplican por el numero de días que queremos tener tesorería. Para calcular el nº de días para los que queremos tener tesorería se tiene en cuenta cada cuanto se Pagán los gastos, siendo

la mayoría de los gastos pagados cada 2 meses, a esto le añadimos 1 mes de margen, ya que hay algunos gastos que se pagan anualmente y en el mes que se pagan suponen un incremento importante de la cuantía a pagar ese mes. A continuación se muestra la tesorería operativa estimada para cada momento:

**Tabla 10. Tesorería operativa**

Tesorería operativa	0	1	2	3	4	5
Gastos anuales	0,00 €	66.361,65 €	102.679,49 €	116.365,22 €	121.053,62 €	123.086,60 €
Días/Año	365	365	365	365	365	365
Nº de días que quiero tener tesorería	90	90	90	90	90	90
Tesorería operativa	0,00 €	16.363,15 €	25.318,23 €	28.692,79 €	29.848,84 €	30.350,12 €

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar la tesorería operativa aumenta con el paso de los años, esto es debido en gran parte a la evolución esperada de la demanda y en menor medida debido al incremento del IPC, que provoca un aumento de los gastos.

#### 2.4.4 Política de proveedores

Solo contaremos con proveedores de inmovilizado, a los que se pagará en el momento que se encarga el inmovilizado.

#### 2.4.5 Política de financiamiento a c/p

No habrá financiamiento a c/p, con la excepción del ultimo año del periodo de vida del préstamo.

### 2.5 Estrategia de capital

La estrategia de capital esta integrada por la política de inversión y la política de financiación, esta junto con los cuadros de recursos generados y necesidades netas del capital corriente da lugar a el presupuesto de capital, mostrado en el siguiente punto. (Durbán Oliva y otros, 2009)

#### 2.5.1 Política de inversión

Hace referencia a cómo se emplea la financiación obtenida para el proyecto. En la siguiente tabla se muestran las inversiones a realizar:

Tabla 11. Inversiones a realizar

Inversión inicial							
INFRAESTRUCTURA	M2	€/M2	Coste		Precio unit	Unidades	Coste
Terreno	500	180	90.000,00 €	Habitaciones			
Construcción	241	600	144.600,00 €	Sabana bajera	4,46 €	100	446,28 €
Licencia obras			600,00 €	Sabana	2,93 €	100	293,39 €
Plan contra incendios			4.600,00 €	Nordico	21,30 €	30	638,93 €
				Manta	7,15 €	100	714,88 €
MOBILIARIO	Precio unit	Unidades	Coste	Almohada	3,08 €	50	154,13 €
				Funda almohada	0,98 €	50	48,76 €
Rortulo 50,4 x 36+ Diseñ	181,82 €	1	181,82 €	Taquilla (Grupos de 4)	161,52 €	10	1.615,21 €
				Mesilla noche (2 estantes	9,92 €	20	198,35 €
JARDIN							
2 Casetas almacenaje	1.454,54 €	1	1.454,54 €				
Estanteria	42,68 €	1	42,68 €	Baño			
				Separador baño y ducha			
COCINA Y COMEDOR				Griferia Ducha	2,48 €	23,72	58,81 €
Mobiliario cocina				Urinario	128,10 €	6	768,60 €
Nevera	351,82 €	1	351,82 €	Inodoro	58,24 €	6	349,44 €
Congelador	351,82 €	1	351,82 €	Lavamanos	56,25 €	3	168,74 €
Fregadero + bastidor	185,02 €	1	185,02 €	Espejo	12,07 €	6	72,40 €
Lavabajillas	632,23 €	1	632,23 €	Porarollos	6,21 €	3	18,64 €
Mueble mesas	589,26 €	1	589,26 €	Distribuidor jabon	104,13 €	3	312,40 €
Mueble mesa	746,28 €	1	746,28 €	Secador manos	7,12 €	6	42,74 €
Cocina + horno	1.329,75 €	1	1.329,75 €	Escobillera + base			
Campana extractora	560,58 €	1	560,58 €				
Mesa 6 personas	45,45 €	7	318,18 €	Despacho	1.197,52 €	1	1.197,52 €
Banco 3 personas	32,23 €	14	451,24 €	Ordenado portatil			
Freidora	201,43 €	1	201,43 €				
Microondas	49,58 €	1	49,58 €	Todo el alojamiento			
				Bombillas bajo consumo			
Catering				2 cocina	2,90 €	2	5,80 €
Bandejas	11,90 €	40	476,03 €	2 salon	2,90 €	2	5,80 €
Cuchara	0,45 €	100	45,45 €	12 baños	2,90 €	12	34,81 €
Tenedor	0,45 €	100	45,45 €	5 dormitorios	2,90 €	5	14,50 €
Cuchillo	0,47 €	100	47,11 €	2 comedor	2,90 €	2	5,80 €
Cucharilla	0,43 €	100	42,98 €		0,00 €	23	
Vasos	3,21 €	60	192,89 €	Radiador bajo cosumo			
Tazas	1,98 €	60	118,51 €	2 salon	110,74 €	2	221,49 €
Cuencos	1,41 €	60	84,79 €	5 dormitorios	110,74 €	5	553,72 €
Jarras	7,60 €	10	75,95 €	3 baño	110,74 €	3	332,23 €
Contenedor cubiertos	6,99 €	10	69,92 €		0,00 €	10	
Vinagrero	3,01 €	5	15,04 €	Termo gas capacidad 290	1.760,70 €	1	1.760,70 €
Carro caliente	1.818,18 €	1	1.818,18 €	Acumulador con resisten	2.193,39 €	1	2.193,39 €
Portabandejas	391,97 €	1	391,97 €	Pagina web	578,51 €	1	578,51 €
Tostadora	23,14 €	1	23,14 €				
Cafetera	359,87 €	1	359,87 €	MATERIAL SURF	Precio/unidad	Unidades	Total
Termo servidor	6,66 €	4	26,64 €				
				Softboards			
Utensilios cocina				6'0	82,60 €	5	413,02 €
Cuchillos cocina pack	34,71 €	1	34,71 €	7'0	103,26 €	30	3.097,93 €
Tablas	0,83 €	10	8,26 €	8'0	128,06 €	30	3.841,74 €
Ollas	22,95 €	2	45,90 €	8'6"	128,06 €	5	640,29 €
Sarten	21,85 €	2	43,70 €				
Espumadera	5,89 €	1	5,89 €	Shortboards	206,61 €	5	1.033,06 €
Cucharon	2,69 €	1	2,69 €				
Cazo	5,10 €	1	5,10 €	SUP 10'2"+remo	462,77 €	6	2.776,61 €
Batidora	88,76 €	1	88,76 €				
				Invento		Gratis con tabl	0,00 €
Salon							
Futbolin	222,31 €	1	222,31 €	Lycra tallas varias	4,13 €	100	413,22 €
Billar	408,26 €	1	408,26 €				
Mesa Ping Pong	172,73 €	1	172,73 €	Otras actividades			
Sofas	1.114,88 €	1	1.114,88 €				
Sillas plegables	4,13 €	40	165,29 €	Carver	206,61 €	2	413,22 €
Proyector	180,99 €	1	180,99 €	Longskate	99,17 €	4	396,69 €
Pantalla	43,80 €	1	43,80 €	Red Voley + postes	94,21 €	1	94,21 €
				Balon voley	9,50 €	3	28,51 €
Habitaciones				Lona 10 m2	9,50 €	1	9,50 €
Litera	94,18 €	20	1.883,64 €	Videocamara	73,55 €	1	73,55 €
Colchones	29,76 €	45	1.339,21 €	Tripode	9,79 €	1	9,79 €

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de La hostelera (2015), El corte ingles (2015), Decathlon (2015), Comprar.bombillasbajoconsumo (2015), Amazon (2015), Venta-unica. (s.f.) y Muebleslufe (2015) y (Real, M., comunicación personal, 2015)



La tabla anterior muestra los precios para el 2015, estos se tomarán como validos sin tener en cuenta el IPC, suponiendo que su variación no afectara a los precios, al realizarse la inversión a comienzos del 2016. Se clasifican las inversiones en 3 grupos, según su naturaleza:

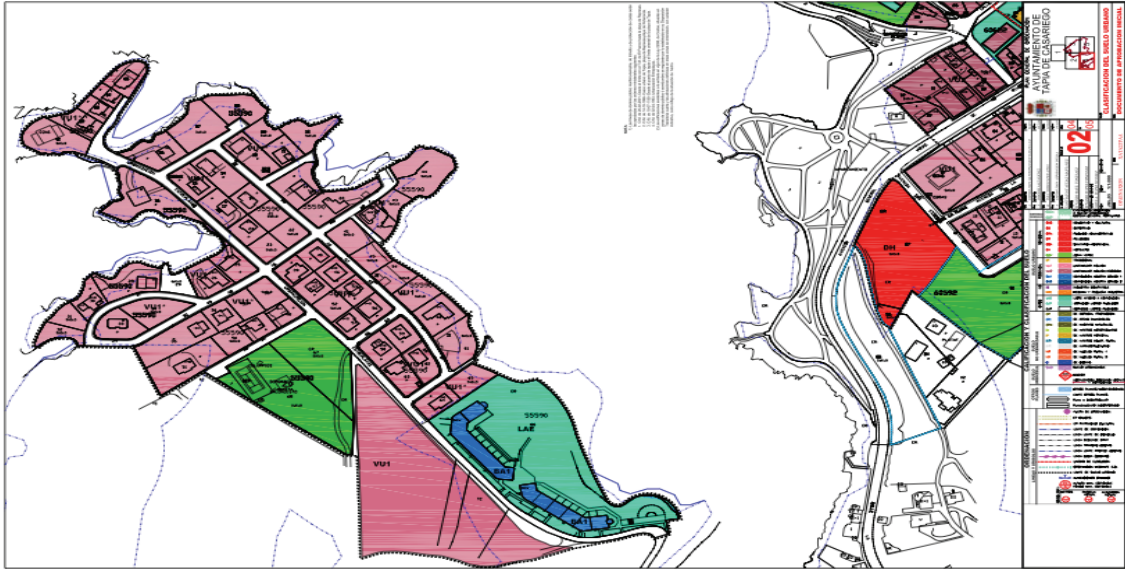
❖ **Infraestructura:** Incluye el terreno y el albergue.

El albergue Tendrá 250 m2, siendo el precio de construcción de cada m2 de 600€ (Real, M., comunicación personal, 2015). El motivo de que el albergue tenga 250 m2 es para poder alojar en él a 40 personas, de tal manera que podamos cubrir los m2 asignados en el Decreto 116/2002 (Principado de Asturias) por persona para cada área del albergue. Se ha establecido una capacidad de 40 personas para poder llenar en la temporada de más demanda y mantener un buen porcentaje de ocupación cuando la demanda es media. Los m2 también se adaptan a la edificabilidad de los terrenos disponibles. El tiempo estimado de construcción será de cinco meses. El valor del albergue además del coste de su construcción, incorpora un plan contra incendios y la licencia de obras, siendo el coste aproximado de estas 4600 € y 600 € respectivamente (Real, M., comunicación privada, 2015). Ambos se suman al coste de construcción del albergue al ser considerados un mayor activo.

En cuanto al terreno elegido, se encuentra a escasos metros de la playa de Tapia (Foto casa, 20 octubre) y cumple las características requeridas (suelo urbano, 250 m2 de edificabilidad y cercano a la playa). Se comprobó que el terreno efectivamente fuera urbano, para lo que se recurrió al Plan de ordenación de Tapia de Casariego, que se muestra a continuación:



Mapa 1: Mapa ordenación costa de Tapia



Fuente: Ayuntamiento de Tapia de Casariego (s.f.)

En el mapa podemos ver que la zona donde se sitúa el terreno, coloreada en color rosa salmón, lo que indica que es urbanizable unifamiliar y no dotacional hotelero, que es el que se necesita para construir un albergue. En Tapia, salvo el polígono que se observa en rojo no existe suelo dotacional hotelero, con la excepción de un albergue de peregrinos y unos apartamentos. Sin embargo es razonable que presentando el proyecto al ayuntamiento, se permita construir el albergue, al recalificar el suelo. Por lo que tomaremos ese suelo como lugar para realizar el proyecto.

- ❖ **Mobiliario:** El precio de los distintos elementos del movilizadado es deducido de presupuestos y precios establecido por los siguientes distribuidores: La hostelera (2015), El Corte Ingles (2015), Comprar.bombillasbajoconsumo(2015) y Muebleslufe(2015).
- ❖ **Material para actividades:** Incluye material de surf y material para otras actividades. Será considerado inversión las tablas de surf, los inventos y las lycras, no los neoprenos, pues se deben renovar anualmente por lo que se consideraran como un gasto. Esta inversión se ha hecho teniendo en cuenta los periodos de máxima actividad, de tal manera que haya tablas suficientes y adaptadas a las necesidades de cada alumno. Tanto el coste del material para otras actividades como el material de surf se ha calculado a partir de la web de los proveedores: Decathlon (2015), Amazon(2015) y Redesdeportivasonline. (s.f.).

Hay que tener en cuenta que suponemos que tanto el material como el mobiliario incluyen en sus precios la mano de obra y el transporte.

Estas inversiones se llevarán a cabo en su totalidad el año 1, pero en momentos de tiempo diferentes:

❖ Enero:

- Se comprará el terreno y se pagará en el momento.
- Se comenzará a construir el albergue (tiempo estimado de edificación entre 4 y 5 meses, así que para tener margen suponemos que se acaba de edificar el 1 de junio). El pago por la construcción será por certificado mensual a los 90 días tras acabar el mes. Supondremos que cada mes se certificará un 20% de la obra (28,920€).
- Se comprará la caseta de almacenaje y se paga en el momento.
- Se comprará el material necesario para las clases de surf en invierno (5777,77€).

❖ Mayo:

- Se hace el primer pago por certificado mensual a los 90 días por un 20% de la construcción del albergue.

❖ Junio

- Se hace el segundo pago por certificado mensual a los 90 días por un 20% de la construcción del albergue.
- Debido a que finaliza la construcción de la obra, se comprará todo el mobiliario necesario para el albergue (mencionado en la tabla) y se instalará.
- Se compra el material de surf restante.
- Se compra el material para otras actividades del camp.

❖ Julio

- Se hace el tercer pago por certificado mensual a los 90 días por un 20% de la construcción del albergue.

❖ Agosto

- Se hace el cuarto pago por certificado mensual a los 90 días por un 20% de la construcción del albergue.

❖ Septiembre

- Se hace el quinto pago por certificado mensual a los 90 días por un 20% de la construcción del albergue.

Por otro lado estas inversiones se renovarán en el momento que acaben de ser amortizadas. En cuanto al coste de la renovación será el coste de la inversión inicial

más el incremento del IPC respecto al momento inicial. En el horizonte temporal de este plan se consideran las siguientes renovaciones:

- ❖ Material de surf: Se renovará en su totalidad en el momento 5 por 15.313,32€ .
- ❖ Material otras actividades: Se renovará en su totalidad en el momento 5 por 1.193,32 €.
- ❖ Útiles de cocina: Se renovará en su totalidad en el momento 5 por 4.816,04 €.
- ❖ Ropa de cama: Se renovará en su totalidad en el momento 5 por 2.685,42 €.

## 2.5.2 Política de financiamiento

Para la financiación inicial de este proyecto se calcula que se necesitará cubrir el coste del total de las inversiones iniciales, que es de 286.297,67 € junto con parte de los gastos en los que se incurre hasta el final del momento 1, de tal manera que se disponga de suficiente tesorería operativa. Por lo que la necesidad de financiación inicial será de 312.650,00 €.

Esta financiación se llevara acabo de manera externa, a partir de:

- ❖ Aportación inicial de los socios: 50.000 €, se constituirá una sociedad limitada con 5000 participaciones cuyo valor nominal será 8 €, emitidos con una prima de emisión de 2 €.
- ❖ Préstamo bancario: Se pedirá un préstamo de 262.650,00 €, con un año de carencia en el que se pagan solo intereses y amortización tipo francés. La comisión de apertura será del 2% y el TIN será de 5,128%. Hay que tener en cuenta que la comisión no es un gasto financiero, sino que es un gasto del periodo.

El cuadro de amortización es el siguiente:

**Tabla 12. Cuadro amortización préstamo**

	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
Interes		13.468,692 €	13.468,692 €	10.349,736 €	7.070,840 €	3.623,802 €
Amortización		0	60.822,075 €	63.941,032 €	67.219,928 €	70.666,965 €
Cuota total		13.468,692 €	74.290,77 €	74.290,77 €	74.290,77 €	74.290,77 €
Capital vivo	262.650,00 €	262.650,000 €	201.827,925 €	137.886,893 €	70.666,965 €	-0,000 €
Capitala amortizado	0,00 €	0,00 €	60.822,08 €	124.763,11 €	191.983,03 €	262.650,00 €

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la financiación durante el funcionamiento será mediante autofinanciamiento

### 3. Comentario sobre los estados financieros previsionales

A continuación se comentan los estados previsionales del plan financiero, elaborados a partir de las distintas estrategias y políticas antes descritas.

#### 3.1 Cuadro de Recursos Generados

Tabla 13. Cuadro de los recursos generados

Cuadro recursos generados	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
Ingresos explotación	0,00 €	101.284,85 €	207.979,34 €	229.507,89 €	244.010,45 €	257.979,34 €
Gastos para obtener ingresos	0,00 €	71.614,65 €	102.679,49 €	116.365,22 €	121.053,62 €	123.086,60 €
<b>Cashflow bruto explotación</b>	0,00 €	29.670,20 €	105.299,85 €	113.142,67 €	122.956,83 €	134.892,74 €
Dotación a amortizaciones	0,00 €	11.030,16 €	11.030,16 €	11.037,16 €	11.037,55 €	11.240,10 €
<b>Beneficio antes de interes e impuestos</b>	0,00 €	18.640,05 €	94.269,69 €	102.105,51 €	111.919,28 €	123.652,64 €
Gastos financieros	0,00 €	13.468,69 €	13.468,69 €	10.349,74 €	7.070,84 €	3.623,80 €
Costes constitución	859,97 €					
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	0,00 €	5.171,35 €	80.800,99 €	91.755,78 €	104.848,44 €	120.028,84 €
Impuesto de sociedades	0,00 €	775,70 €	12.120,15 €	22.938,94 €	26.212,11 €	30.007,21 €
<b>Beneficio Neto</b>	0,00 €	4.395,65 €	68.680,84 €	68.816,83 €	78.636,33 €	90.021,63 €
Dotación a dividendo	0,00 €	2.197,83 €	34.340,42 €	34.408,42 €	39.318,16 €	45.010,81 €
Dotación a reservas	-859,97 €	2.197,83 €	34.340,42 €	34.408,42 €	39.318,16 €	45.010,81 €
<b>Autofinanciamiento</b>	0,00 €	13.227,98 €	45.370,58 €	45.445,58 €	50.355,72 €	56.250,91 €

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro de los recursos generados se muestra cómo se genera y distribuye el cash flow (Duraban Oliva y otros, 2009), consecuencia de las políticas de producto y de las estrategias financieras antes descritas. Como podemos observar el beneficio neto crece con el paso de los años, al aumentar la demanda hasta el momento 4 y los precios en el momento 5. El beneficio neto se destina en igual proporción a dividendos y reservas. Cabe señalar, que el autofinanciamiento está compuesto por la suma de las reservas y la dotación a amortizaciones.

## 3.2 Necesidades Netas del Capital Corriente

Tabla 14. Necesidades netas del capital corriente

Cuadro NNCC	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
Tesorería objetivo	0,00 €	16.363,15 €	25.318,23 €	28.692,79 €	29.848,84 €	30.350,12 €
Variación tesorería objetivo		16.363,15 €	8.955,09 €	3.374,56 €	1.156,04 €	501,28 €
<b>VARIACIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>16.363,15 €</b>	<b>8.955,09 €</b>	<b>3.374,56 €</b>	<b>1.156,04 €</b>	<b>501,28 €</b>
Dividendo pendiente	0,00 €	2.197,83 €	34.340,42 €	34.408,42 €	39.318,16 €	45.010,81 €
Variación dividendo pendiente		2.197,83 €	32.142,60 €	67,99 €	4.909,75 €	5.692,65 €
Hacienda pública acreedora IS	0,00 €	775,70 €	12.120,15 €	22.938,94 €	26.212,11 €	30.007,21 €
Variación hacienda pública acreedora IS		775,70 €	11.344,45 €	10.818,80 €	3.273,17 €	3.795,10 €
Cotización a la seguridad social	0,00 €	4.639,40 €	7.859,02 €	9.059,40 €	9.202,79 €	9.311,04 €
Variación cotización a la seguridad social		4.639,40 €	3.219,62 €	1.200,38 €	143,39 €	108,25 €
<b>VARIACIÓN PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>7.612,93 €</b>	<b>46.706,66 €</b>	<b>12.087,17 €</b>	<b>8.326,30 €</b>	<b>9.596,00 €</b>
<b>NNCC</b>		<b>8.750,22 €</b>	<b>-37.751,58 €</b>	<b>-8.712,60 €</b>	<b>-7.170,26 €</b>	<b>-9.094,72 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Excepto en el momento uno, las necesidades netas del capital corriente son negativas, debido a que la variación del pasivo corriente es mayor que la del activo corriente. Por ello serán consideradas una desinversión en activos no corrientes en el presupuesto de capital, con la excepción del momento uno.

## 3.3 Cuadro de tesorería

Tabla 15. Cuadro de tesorería

CUADRO DE TESORERIA	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
Cobro por ventas	0,00 €	101.284,85 €	207.979,34 €	229.507,89 €	244.010,45 €	257.979,34 €
Cobro subvención a la explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pagos de explotación	0,00 €	61.722,25 €	99.459,87 €	115.164,84 €	120.910,23 €	122.978,35 €
Pago personal	0,00 €	19.977,45 €	33.940,23 €	39.383,32 €	39.977,14 €	40.466,32 €
Pago seg social	0,00 €	0,00 €	4.639,40 €	7.859,02 €	9.059,40 €	9.202,79 €
Pago por servicios recibidos (parte fija y variable)	0,00 €	18.097,69 €	26.684,28 €	27.510,46 €	29.217,97 €	29.446,92 €
Pago seguro (parte fija + parte variable)	0,00 €	2.517,50 €	3.185,42 €	3.472,41 €	3.680,57 €	3.705,17 €
Consumos (parte fija + parte variable)	0,00 €	8.774,35 €	9.965,33 €	10.333,35 €	10.422,51 €	10.496,82 €
Promoción	0,00 €	12.355,26 €	20.235,21 €	25.701,29 €	27.581,65 €	28.689,33 €
Comisión agences	0,00 €	0,00 €	810,00 €	905,00 €	971,00 €	971,00 €
<b>Flujo de tesorería de explotación</b>	<b>0,00 €</b>	<b>39.562,61 €</b>	<b>108.519,47 €</b>	<b>114.343,05 €</b>	<b>123.100,22 €</b>	<b>135.000,99 €</b>
Aportación inicial socios	50.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cobros por préstamos y empréstitos a LP	262.650,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cobros por desinversión de activos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pagos por amortización financiera de deudas a LP	0,00 €	0,00 €	60.822,08 €	63.941,03 €	67.219,93 €	70.666,97 €
Pago por inversiones productivas	286.297,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	722,40 €	20.100,43 €
Pago Intereses	0,00 €	13.468,69 €	13.468,69 €	10.349,74 €	7.070,84 €	3.623,80 €
Costes constitución	859,97 €					
Comisión apertura	0,00 €	5.253,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cobro por subvenciones de capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Flujo de tesorería por operaciones de capital</b>	<b>25.492,36 €</b>	<b>-18.721,69 €</b>	<b>-74.290,77 €</b>	<b>-74.290,77 €</b>	<b>-75.013,17 €</b>	<b>-94.391,20 €</b>
Cobros por activos fuera de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pagos por activos fuera de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Flujos de tesorería atípica</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Pagos por amortización financiera de deudas CP	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pagos por intereses de descuentos de deudas CP	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pago a acreedores CP	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pago de impuestos	0,00 €	0,00 €	775,70 €	12.120,15 €	22.938,94 €	26.212,11 €
<b>Flujos de tesorería por operaciones CP</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-775,70 €</b>	<b>-12.120,15 €</b>	<b>-22.938,94 €</b>	<b>-26.212,11 €</b>
Pago por dividendos	0,00 €	0,00 €	2.197,83 €	34.340,42 €	34.408,42 €	39.318,16 €
<b>Flujo de tesorería por retribución de recursos fijos LP</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-2.197,83 €</b>	<b>-34.340,42 €</b>	<b>-34.408,42 €</b>	<b>-39.318,16 €</b>
<b>Flujos de tesorería neta</b>	<b>25.492,36 €</b>	<b>20.840,91 €</b>	<b>31.255,17 €</b>	<b>-6.408,29 €</b>	<b>-9.260,31 €</b>	<b>-24.920,48 €</b>
<b>Tesorería acumulada o en balance</b>	<b>25.492,36 €</b>	<b>46.333,27 €</b>	<b>77.588,44 €</b>	<b>71.180,15 €</b>	<b>61.919,85 €</b>	<b>36.999,37 €</b>

Fuente: Elaboración propia.



El cuadro de tesorería muestra los flujos de tesorería, que son el resultado de la diferencia entre cobros y pagos. La suma de los flujos de tesorería nos muestra la tesorería acumulada o en balance, que nos permite comprobar si hay tesorería suficiente, es decir, si la tesorería es mayor que la tesorería operativa (Tabla 10, pág. 34). Para el buen funcionamiento del proyecto se precisa que la tesorería acumulada sea mayor que la tesorería operativa (como es el caso), sin excederla en gran medida (el exceso es la tesorería no operativa), pues la tesorería no operativa es tesorería que no se necesita y por tanto son recursos que no están siendo aprovechados por la empresa. Cabe destacar que en los momentos 2, 3 y 4 la tesorería no operativa es más del doble de la tesorería operativa, por lo que podríamos plantearnos realizar inversiones a c/p para sacar rentabilidad a esa teoría no operativa.

### 3.4 Presupuesto de capital

Tabla 16. Presupuesto de capital

PRESUPUESTO DE CAPITAL	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
<b>PRESUPUESTO DE INVERSIONES</b>						
Gastos de inversión	286.297,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	722,40 €	20.100,43 €
Inversión inicial	286.297,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inversiones de renovación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	722,40 €	20.100,43 €
Necesidad neta de capital corriente	0,00 €	8.750,22 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Amortización financiera	0,00 €	0,00 €	60.822,08 €	63.941,03 €	67.219,93 €	70.666,97 €
Otros empenos	859,97 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>TOTAL EMPLEOS</b>	<b>287.157,64 €</b>	<b>8.750,22 €</b>	<b>60.822,08 €</b>	<b>63.941,03 €</b>	<b>67.942,33 €</b>	<b>90.767,40 €</b>
<b>PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN</b>						
Autofinanciamiento	0,00 €	13.227,98 €	45.370,58 €	45.445,58 €	50.355,72 €	56.250,91 €
Financiamiento externo	312.650,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Participaciones de socios	40.000,00 €					
Prima de asunción	10.000,00 €					
Préstamos nuevos	262.650,00 €					
Acredores LP nuevos	0,00 €					
Desinversiones	0,00 €	0,00 €	37.751,58 €	8.712,60 €	7.170,26 €	9.094,72 €
Desinversiones en activos no corrientes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Desinversiones en capital corriente	0,00 €	0,00 €	37.751,58 €	8.712,60 €	7.170,26 €	9.094,72 €
Recursos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros recursos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>312.650,00 €</b>	<b>13.227,98 €</b>	<b>83.122,16 €</b>	<b>54.158,18 €</b>	<b>57.525,98 €</b>	<b>65.345,63 €</b>
deficit/superavit periodo	25.492,36 €	4.477,77 €	22.300,09 €	-9.782,85 €	-10.416,35 €	-25.421,76 €
deficit/superavit acumulado	25.492,36 €	29.970,13 €	52.270,21 €	42.487,36 €	32.071,01 €	6.649,25 €

Fuente: Elaboración propia

El saldo acumulado del presupuesto de capital equivale a la tesorería no operativa, lo que indica que se han calculado correctamente tanto el presupuesto de capital como el de tesorería. En el presupuesto de capital se descomponen los recursos empleados y obtenidos en los distintos momentos, lo que nos permite comprobar si tenemos suficientes recursos para llevar a cabo el proyecto. El saldo final acumulado es positivo, lo que indica que hay recursos suficientes para cubrir las inversiones.

### 3.5 Balances previsionales

Tabla 17. Balances previsionales

Nº Cuenta	BALANCE	0	1	2	3	4	5
	<b>ACTIVO</b>	<b>311.790,03 €</b>	<b>321.600,78 €</b>	<b>341.825,80 €</b>	<b>324.380,35 €</b>	<b>304.804,89 €</b>	<b>288.744,74 €</b>
	<b>a) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>286.297,67 €</b>	<b>275.267,51 €</b>	<b>264.237,35 €</b>	<b>253.200,19 €</b>	<b>242.885,04 €</b>	<b>251.745,37 €</b>
	<b>I. Inmovilizado Intangible</b>	<b>700,00 €</b>	<b>469,00 €</b>	<b>238,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>484,01 €</b>	<b>245,62 €</b>
206	Aplicaciones informáticas	700,00 €	469,00 €	238,00 €	0,00 €	484,01 €	245,62 €
	<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>285.597,67 €</b>	<b>274.798,51 €</b>	<b>263.999,35 €</b>	<b>253.200,19 €</b>	<b>242.401,03 €</b>	<b>251.499,76 €</b>
210	Terrenos y bienes materiales	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €
211	Construcciones	149.800,00 €	146.804,00 €	143.808,00 €	140.812,00 €	137.816,00 €	134.820,00 €
213	Maquinaria	7.520,06 €	6.617,65 €	5.715,24 €	4.812,84 €	3.910,43 €	3.008,02 €
214	Utilitaje	19.290,24 €	14.467,68 €	9.645,12 €	4.822,56 €	0,00 €	15.075,32 €
216	Mobiliario	17.192,82 €	15.473,54 €	13.754,26 €	12.034,97 €	10.315,69 €	8.596,41 €
217	Equipo para los procesos de información	1.794,55 €	1.435,64 €	1.076,73 €	717,82 €	358,91 €	0,00 €
	<b>b) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>25.492,36 €</b>	<b>46.333,27 €</b>	<b>77.588,44 €</b>	<b>71.180,15 €</b>	<b>61.919,85 €</b>	<b>36.999,37 €</b>
	<b>VII. Efectivo y otros activos liquieods equivalentes</b>						
570	Caja	25.492,36 €	46.333,27 €	77.588,44 €	71.180,15 €	61.919,85 €	36.999,37 €
	<b>PASIVO</b>	<b>311.790,03 €</b>	<b>321.600,78 €</b>	<b>341.825,80 €</b>	<b>324.380,35 €</b>	<b>304.804,89 €</b>	<b>288.744,74 €</b>
	<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>49.140,03 €</b>	<b>53.535,68 €</b>	<b>120.018,70 €</b>	<b>154.495,11 €</b>	<b>198.723,02 €</b>	<b>249.426,49 €</b>
	<b>A-1) FONDOS PROPIOS</b>	<b>49.140,03 €</b>	<b>53.535,68 €</b>	<b>120.018,70 €</b>	<b>154.495,11 €</b>	<b>198.723,02 €</b>	<b>249.426,49 €</b>
	<b>I. Capital</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>40.000,00 €</b>
100	Capital social	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
	<b>II Prima de emisión</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>
110	Prima de emisión/asunción	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
	<b>III. Reservas</b>	<b>-859,97 €</b>	<b>-859,97 €</b>	<b>1.337,86 €</b>	<b>35.678,28 €</b>	<b>70.086,69 €</b>	<b>109.404,86 €</b>
112	Reserva Legal	-859,97 €	-859,97 €	1.337,86 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
113	Reserva voluntaria	0,00 €	0,00 €	0,00 €	25.678,28 €	60.086,69 €	99.404,86 €
	<b>VII. Resultado del ejercicio</b>		<b>4.395,65 €</b>	<b>68.680,84 €</b>	<b>68.816,83 €</b>	<b>78.636,33 €</b>	<b>90.021,63 €</b>
129	Resultado del ejercicio		4.395,65 €	68.680,84 €	68.816,83 €	78.636,33 €	90.021,63 €
	<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>262.650,00 €</b>	<b>268.065,10 €</b>	<b>221.807,10 €</b>	<b>169.885,24 €</b>	<b>106.081,86 €</b>	<b>39.318,25 €</b>
	<b>I. Provisones a l/p</b>						
	<b>II. Deudas a l/p</b>	<b>262.650,00 €</b>	<b>267.289,40 €</b>	<b>209.686,95 €</b>	<b>146.946,29 €</b>	<b>79.869,75 €</b>	<b>9.311,04 €</b>
170	Deudas a l/p con entidades de crédito	262.650,00 €	262.650,00 €	201.827,92 €	137.886,89 €	70.666,97 €	-0,00 €
476	Organismos de la seg. social acreedores	0,00 €	4.639,40 €	7.859,02 €	9.059,40 €	9.202,79 €	9.311,04 €
	<b>III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a l/p</b>						
	<b>IV. Pasivo por impuesto diferido</b>	<b>0,00 €</b>	<b>775,70 €</b>	<b>12.120,15 €</b>	<b>22.938,94 €</b>	<b>26.212,11 €</b>	<b>30.007,21 €</b>
4752	Hacienda Pública acreedora por iS	0,00 €	775,70 €	12.120,15 €	22.938,94 €	26.212,11 €	30.007,21 €
	<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Orden JUS/2006/2009

A partir de las estrategias y políticas anteriores se obtienen los balances previsionales mostrados en la anterior tabla.

Para realizar los balances previsionales se emplearon como esquema los balances mostrados en la Orden JUS/2006/2009. Para completarlos, se utilizan los datos obtenidos en el desarrollo del plan financiero. A continuación se detalla como se obtiene cada uno de los elementos del balance:

- ❖ Inmovilizado material: Se obtiene a partir de la estrategia de capital, concretamente la política de inversiones. Por otro lado la reducción del valor de este se obtiene de la estrategia financiera, concretamente de la política de mantenimiento, que da lugar al cuadro de amortización técnica.
- ❖ Caja: Se obtiene de la estrategia de c/p, concretamente de la política de tesorería que da lugar al cuadro de tesorería.
- ❖ Capital social y prima de emisión: se obtienen de la estrategia de capital, concretamente de la política de financiación.
- ❖ Reservas: Se obtienen de la estrategia financiera, concretamente de la política de crecimiento, que es aplicada en el cuadro de recursos generados.
- ❖ Resultado del ejercicio: Se obtiene del cuadro de recursos generados, el siguiente año se aplicará a reservas y dividendos (que supone una reducción de tesorería).
- ❖ Deudas a l/p con entidades de crédito: se obtienen de la estrategia de capital, concretamente de la política de financiación.
- ❖ Pasivo por impuesto diferido: Se obtiene de la estrategia de c/p, concretamente de la política de tesorería, que explica que su pago se efectúa el año siguiente del momento en que se genera el gasto.

### 3.6 Cuenta de resultados

Cadro de resultados	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
1. Importe neto de la cifra de negocios	0,00 €	101.284,85 €	207.979,34 €	229.507,89 €	244.010,45 €	257.979,34 €
2. Otros gastos de explotación	0,00 €	-46.997,80 €	-60.880,24 €	-67.922,50 €	-71.873,69 €	-73.309,24 €
3. Gastos de personal	0,00 €	-24.616,85 €	-41.799,25 €	-48.442,72 €	-49.179,93 €	-49.777,36 €
4. Amortización inmovilizado	0,00 €	-11.030,16 €	-11.030,16 €	-11.037,16 €	-11.037,55 €	-11.240,10 €
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>0,00 €</b>	<b>18.640,05 €</b>	<b>94.269,69 €</b>	<b>102.105,51 €</b>	<b>111.919,28 €</b>	<b>123.652,64 €</b>
5. Gastos financieros	0,00 €	-13.468,69 €	-13.468,69 €	-10.349,74 €	-7.070,84 €	-3.623,80 €
<b>B) Resultado financiero</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-13.468,69 €</b>	<b>-13.468,69 €</b>	<b>-10.349,74 €</b>	<b>-7.070,84 €</b>	<b>-3.623,80 €</b>
<b>C) Resultado antes de impuestos (A+B)</b>	<b>0,00 €</b>	<b>5.171,35 €</b>	<b>80.800,99 €</b>	<b>91.755,78 €</b>	<b>104.848,44 €</b>	<b>120.028,84 €</b>
6. Impuesto sobre beneficios	0	-775,70 €	-12.120,15 €	-22.938,94 €	-26.212,11 €	-30.007,21 €
<b>D) resultado del ejercicio (C+6)</b>	<b>0,00 €</b>	<b>4.395,65 €</b>	<b>68.680,84 €</b>	<b>68.816,83 €</b>	<b>78.636,33 €</b>	<b>90.021,63 €</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Orden JUS/2006/2009

Para realizar la tabla se tomó como modelo la cuenta de resultados mostrada en la Orden JUS/2006/2009. La cuenta de resultados tomada como modelo se completó con los datos obtenidos en el desarrollo del plan financiero que permiten determinar el resultado. Estos datos se hayan en las estrategias financieras y de capital, así como en la política de producto. Cabe destacar el incremento del resultado del ejercicio, según pasan los momentos, debido al incremento de la demanda. En el momento 5, donde la demanda es estática respecto al momento 4, el incremento del resultado es atribuido al incremento de los precios.



## 4. Análisis de los estados financieros previsionales

### 4.1 Valor Actual Neto (VAN)

#### 4.1.1 Valor Actual Neto Accionistas

Tabla 18. Valor Actual Neto para los accionistas

Valor Actual Neto del accionista	0	1	2	3	4	5	...
Flujo de caja accionista	-24.507,64 €	32.167,95 €	86.610,63 €	76.895,78 €	71.389,17 €	51.660,06 €	51.660,00 €
Aportación de capital inicial y prima	-50.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Dividendo a cobrar	0,00 €	2.197,83 €	34.340,42 €	34.408,42 €	39.318,16 €	45.010,81 €	
Tesorería no operativa	25.492,36 €	29.970,13 €	52.270,21 €	42.487,36 €	32.071,01 €	6.649,25 €	
Rentabilidad mín. Exigida por accionistas	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Flujos de caja descontados	-24.507,64 €	27.972,13 €	65.490,08 €	50.560,22 €	40.816,99 €	25.684,18 €	
VAN accionista	357.232,53 €	439.001,20 €	467.858,24 €	438.434,74 €	415.769,81 €	396.037,73 €	
TIR accionista	199%						
VAN descontando con TIR	0,00 €						

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se muestra el Valor Actual neto (VAN) de los accionistas para cada uno de los momentos, así como la tasa interna de retorno (TIR), de la que se hablará más adelante.

Para calcular el VAN para los accionistas, mostrado en la tabla anterior, se calcula primeramente los flujos de caja de estos para cada periodo, compuestos por la aportación de capital (-), los dividendos percibidos (+), la tesorería no operativa (+) y el valor en continuación (+) (Durbán Oliva y otros, 2009). Para calcular el valor en continuación cabe destacar que se considera la tasa anual perpetua de crecimiento como cero, ya que se considera que la demanda ya es suficientemente elevada en el momento 5. Estos flujos de caja deben ser descontados, llevándolos al momento 0 para obtener el VAN. Cabe destacar que se consideran en todo momento flujos nominales, y por tanto los tipos de descuento son nominales y no reales, ya que no llevan incorporado los ajustes derivados de la inflación. Para descontarlos se emplea la rentabilidad mínima exigida por los accionistas, que es del 15%, pues es la estimación del coste de oportunidad de la inversión (Posibles inversores, comunicación personal, 8 Enero 2015). Como se puede observar el VAN para los accionistas es positivo, lo que indica que el proyecto genera valor para ellos.

## 4.1.2 Valor Actual Neto proyecto

Tabla 19. Valor Actual Neto del proyecto

Valor Actual Neto del proyecto	0	1	2	3	4	5
<b>Flujos de caja libre</b>	<b>-311.790,03 €</b>	<b>17.839,15 €</b>	<b>56.786,47 €</b>	<b>95.815,33 €</b>	<b>72.422,55 €</b>	<b>1.104.329,25 €</b>
BAIT	0,00 €	18.640,05 €	94.269,69 €	102.105,51 €	111.919,28 €	123.652,64 €
Tipo impositivo	15%	15%	15%	25%	25%	25%
Amortización	0,00 €	11.030,16 €	11.030,16 €	11.037,16 €	11.037,55 €	11.240,10 €
Variación Activo no corriente	286.297,67 €	-11.030,16 €	-11.030,16 €	-11.037,16 €	-10.315,15 €	8.860,33 €
Variación NOF	25.492,36 €	20.065,21 €	45.403,08 €	2.838,13 €	32.869,61 €	-25.877,45 €
Valor en continuación						983.332,55 €
<b>Coste Capital Medio Ponderado</b>	<b>12,3048%</b>	<b>12,3048%</b>	<b>12,3048%</b>	<b>12,3048%</b>	<b>12,3048%</b>	<b>12,3048%</b>
<b>Flujos de caja descontados</b>	<b>-311.790,03 €</b>	<b>15.884,59 €</b>	<b>45.024,46 €</b>	<b>67.645,75 €</b>	<b>45.528,27 €</b>	<b>618.169,78 €</b>
<b>VAN proyecto</b>	<b>480.462,83 €</b>	<b>792.252,86 €</b>	<b>776.368,27 €</b>	<b>731.343,81 €</b>	<b>663.698,06 €</b>	<b>618.169,78 €</b>
TIR proyecto	39%					
<b>VAN descontado con TIR</b>	<b>0,00 €</b>					

Fuente: Elaboración propia

Para calcular el valor actual neto (VAN) del proyecto, se calcula primeramente los flujos de caja libres para cada periodo, compuestos por el beneficio antes de intereses y impuestos, disminuido por el ahorro fiscal (+), la amortización del inmovilizado (+), la variación del activo no corriente (-) y la variación de las necesidades operativas de fondos (-) (Durbán Oliva y otros, 2009). Para calcular el valor en continuación cabe destacar que se considera la tasa anual perpetua de crecimiento como 0, debido a que se considera que la demanda ya es suficientemente elevada. Estos flujos de caja deben ser descontados, llevándolos al momento 0 para obtener el VAN. Para descontarlos se emplea el coste del capital medio ponderado (CCMP), que es menor que la rentabilidad mínima exigida por los accionistas siempre que haya deuda, en caso de no haber deuda el CCMP es igual a la rentabilidad mínima exigida por los accionistas. Cabe destacar que se consideran en todo momento flujos nominales, y por tanto los tipos de descuento son nominales y no reales, ya que no llevan incorporado los ajustes derivados de la inflación. El CCMP se obtiene multiplicando el porcentaje de fondos propios por la rentabilidad mínima exigida por el accionista y el porcentaje de endeudamiento por el tipo de interés, deduciendo el ahorro fiscal. Como el porcentaje de endeudamiento cada vez es menor, debido a la amortización de la deuda, el CCMP variaría cada año. Para simplificar los cálculos y poder compararlo con la tasa interna de rentabilidad, el CCMP se obtiene empleando el promedio del porcentaje de endeudamiento y de fondos propios, de tal manera que será constante, lo que nos permite compararlo mejor la tasa interna de retorno. Como se puede observar el VAN del proyecto es positivo, lo que indica que el proyecto genera valor.

## 4.2 Tasa interna de retorno (TIR)

### 4.2.1 Tasa Interna de retorno nominal para el accionista

La tasa interna de retorno nominal (TIR) del accionista es del 199 % (tabla 18, pág. 44), teniendo en cuenta el valor en continuación de la empresa. Como la rentabilidad mínima exigida por el accionista es del 15 % el proyecto generara valor para este, al ser la TIR mayor que la rentabilidad mínima exigida para el accionista (Durbán Oliva y otros, 2009).

### 4.2.2 Tasa Interna de retorno del proyecto

La Tasa Interna de Retorno nominal del proyecto es del 39 % (tabla 19, pág. 45), si tenemos en cuenta el valor en continuación de la empresa. Como el coste del capital medio ponderado (12,30%), antes calculado, es inferior al TIR del proyecto, el proyecto genera valor, al ser la TIR superior al coste del capital (Durbán Oliva y otros, 2009).

## 4.3 Punto muerto o umbral de rentabilidad

El punto muerto nos indica el nº de servicios que debemos prestar para cubrir todos los costes de operación. Para calcular el punto muerto se dividen los costes fijos de cada periodo entre la resta de el precio unitario menos los costes variables unitarios (Durbán Oliva y otros, 2009).

**Tabla 20. Punto muerto**

Punto muerto	0	1	2	3	4	5
<b>Costes fijos</b>	<b>0,00 €</b>	<b>59.940,98 €</b>	<b>85.058,59 €</b>	<b>97.889,64 €</b>	<b>102.027,45 €</b>	<b>103.856,02 €</b>
<b>Coste variable unitario</b>		<b>8,84 €</b>	<b>14,57 €</b>	<b>13,60 €</b>	<b>13,09 €</b>	<b>13,24 €</b>
Coste variable ejercicio	0,00 €	6.420,66 €	17.620,90 €	18.475,58 €	19.026,16 €	19.230,58 €
Servicios prestados	0	726	1209	1358	1453	1453
<b>Precio unitario</b>		<b>139,51 €</b>	<b>172,03 €</b>	<b>169,00 €</b>	<b>167,94 €</b>	<b>177,55 €</b>
Ingresos totales	0,00 €	101.284,85 €	207.979,34 €	229.507,89 €	244.010,45 €	257.979,34 €
Cientes totales	0	726	1209	1358	1453	1453
<b>Punto muerto</b>		<b>459</b>	<b>540</b>	<b>630</b>	<b>659</b>	<b>632</b>

Fuente: Elaboración propia.

Si comparamos el punto muerto de cada momento con el número de servicios prestados, podemos observar como el número de servicios prestados es al menos un 40% mayor que el punto muerto, lo que indica un gran margen de error del proyecto en la estimación de la demanda, antes de entrar en pérdidas.

## 4.4 Grado de apalancamiento

### 4.4.1 Grado de apalancamiento operativo

Según Durbán Oliva y otros (2009) el grado de apalancamiento operativo muestra el efecto multiplicador de los costes fijos de la empresa ante variaciones en las ventas. Con el grado de apalancamiento operativo se mide la sensibilidad del beneficio de explotación, ante variaciones en las unidades vendidas.

Si una empresa tiene altos costes fijos en comparación con sus costes variables, su grado de apalancamiento operativo será alto, por lo que ante demandas bajas los costes se reducirán poco, lo que eleva el punto muerto de la empresa. Como ventaja, una vez se supera el punto muerto, los ingresos aumentan en mayor proporción que sus costes, al ser la mayor parte de los costes fijos, lo que provoca un efecto multiplicador sobre los beneficios.

**Tabla 21 Grado de apalancamiento operativo**

Apalancamiento operativo	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
Margen de contribución	0,00 €	94.864,19 €	190.358,44 €	211.032,31 €	224.984,29 €	238.748,76 €
Venta total	0,00 €	101.284,85 €	207.979,34 €	229.507,89 €	244.010,45 €	257.979,34 €
Coste variable total	0,00 €	6.420,66 €	17.620,90 €	18.475,58 €	19.026,16 €	19.230,58 €
Utilidad operacional	0,00 €	34.923,20 €	105.299,85 €	113.142,67 €	122.956,83 €	134.892,74 €
Margen de contribución	0,00 €	94.864,19 €	190.358,44 €	211.032,31 €	224.984,29 €	238.748,76 €
Costes fijos	0,00 €	59.940,98 €	85.058,59 €	97.889,64 €	102.027,45 €	103.856,02 €
Grado de apalancamiento operativo		2,716365465	1,807775089	1,865187622	1,829782734	1,769915575

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del proyecto a analizar los costes fijos son superiores a los variables lo que provoca que una vez superado el punto muerto los ingresos de la empresa se incrementen en mayor medida que los costes, debido a que la mayor parte de estos son fijos. Como contrapartida ante demandas bajas, por debajo del punto muerto, las pérdidas se verán multiplicadas.

### 4.4.2 Grado de apalancamiento financiero

Según Durbán Oliva y otros (2009) el grado de apalancamiento financiero muestra el efecto multiplicador de la deuda de la empresa.

**Tabla 22. Grado de apalancamiento financiero**

Apalancamiento financiero	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
Beneficio Antes de Interés e Impuestos	0,00 €	18.640,05 €	94.269,69 €	102.105,51 €	111.919,28 €	123.652,64 €
Costes fijos	0,00 €	59.940,98 €	85.058,59 €	97.889,64 €	102.027,45 €	103.856,02 €
Grado de apalancamiento financiero		4,215710143	1,90228997	1,958710621	1,911616444	1,839901362

Fuente: Elaboración propia

En el caso del proyecto a analizar el apalancamiento financiero se va reduciendo con el paso de los años, según se amortiza la deuda.

#### 4.4.3 Grado de Apalancamiento Total

El Grado de Apalancamiento Total mide la sensibilidad del beneficio neto ante variaciones en las ventas, por lo que tiene en cuenta tanto el apalancamiento operativo, como el financiero.

**Tabla 23. Grado de Apalancamiento Total**

	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
<b>Apalancamiento Total</b>	0	11,45140944	3,43891242	3,653362805	3,497842763	3,256470076

Fuente: Elaboración propia.

El Grado de Apalancamiento Total es el resultado de multiplicar ambos grados de apalancamiento.

### 4.5 Análisis de viabilidad generación de valor y Control a priori

A continuación se efectuara el análisis de viabilidad, se comprobará la generación de valor y se llevará a cabo un control a priori del plan financiero. Así comprobaremos si el proyecto se puede llevar a cabo, o si por el contrario precisa alguna modificación.

#### 4.5.1 Análisis de Viabilidad

El análisis de viabilidad se realiza a partir del presupuesto de capital, representado en la tabla 16 (pág. 41). Para que el plan financiero sea viable, lo primero que debe cumplir es que el saldo final acumulado del presupuesto de capital sea mayor que 0, como es el caso. Este además debe de ser próximo a 0, para que no haya un exceso de tesorería no operativa. Se considera que el saldo final acumulado es próximo a 0, porque éste es mucho menor que la tesorería operativa. Por último para dar el presupuesto como definitivo se comprueban los saldos intermedios acumulados del presupuesto de capital, para detectar si hay algún déficit durante el periodo de previsión. Como se puede observar, todos los saldos intermedios son positivos, por lo que no hay necesidades de financiación a corto plazo, si bien es cierto que algunos de los saldos intermedios son demasiado altos, lo que indica una gran acumulación de tesorería no operativa (pues son más del doble de la tesorería operativa). Es aconsejable emplear este exceso de tesorería no operativa para obtener algo de rentabilidad, mientras no se usa. Por tanto, con esa pequeña modificación se tomará el

plan financiero como definitivo y viable, pues hay suficientes recursos financieros para cubrir todos los empleos del presupuesto de capital.

#### 4.5.2 Generación de valor

A continuación se va a analizar la generación de valor para el proyecto y para el accionista. Para ello cabe destacar que se consideran en todo momento flujos nominales, y por tanto los tipos de descuento son nominales y no reales, ya que no llevan incorporado los ajustes derivados de la inflación. Los tipos internos de rendimiento deben de ser considerados también nominales.

El proyecto genera valor para el accionista si el valor actual neto para éste es superior a 0, o lo que es lo mismo, la tasa interna de retorno para el accionista debe de ser superior a la rentabilidad mínima exigida por estos (Durbán Oliva y otros, 2009). Como se puede observar en la tabla 18 (pág 44), el valor actual neto del proyecto para el accionista es positivo, por tanto se genera valor para el accionista, lo que quiere decir que le interesa el proyecto.

El proyecto genera valor cuando el valor actual neto de este sea superior a 0, o lo que es lo mismo, la tasa interna de rentabilidad debe de ser superior al coste del capital medio ponderado (Durbán Oliva y otros, 2009). Como se muestra en la tabla 19 (pág 45), el valor actual neto del proyecto es positivo, por tanto se considera que el proyecto genera valor.

#### 4.5.3 Control a priori

Se emplea para comprobar que el plan contribuya a conseguir los objetivos de las estrategias y de las políticas. Es una forma de medir las diferentes estrategias y políticas para poder comprobar su evolución.

Tabla 24. Control a priori

Control de estrategia financiera	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
Dividendos	0,00 €	2.197,83 €	34.340,42 €	34.408,42 €	39.318,16 €	45.010,81 €
Intereses	0,00 €	13.468,69 €	13.468,69 €	10.349,74 €	7.070,84 €	3.623,80 €
Cuota Amortización Tecnica	0,00 €	11.030,16 €	11.030,16 €	11.037,16 €	11.037,55 €	11.240,10 €
Reservas	-859,97 €	2.197,83 €	34.340,42 €	34.408,42 €	39.318,16 €	45.010,81 €
Cash flow	-859,97 €	28.894,50 €	93.179,70 €	90.203,73 €	96.744,72 €	104.885,53 €
Ratio de crecimiento	0,00%	7,61%	36,85%	38,15%	40,64%	42,91%
Ratio de rentabilidad	0,00%	7,61%	36,85%	38,15%	40,64%	42,91%
Ratio de mantenimiento	0,00%	38,17%	11,84%	12,24%	11,41%	10,72%
Ratio residual	0,00%	46,61%	14,45%	11,47%	7,31%	3,46%

Control estrategia de capital	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5
Control política de inversión						
Bº Antes de intereses e impuestos	0,00 €	18.640,05 €	94.269,69 €	102.105,51 €	111.919,28 €	123.652,64 €
Activo total periodo anterior		285.597,67 €	274.798,51 €	263.999,35 €	253.200,19 €	242.401,03 €
Ratio de rentabilidad	#DIV/0!	6,53%	34,31%	38,68%	44,20%	51,01%
Ratios estructura financiera						
Fondos ajenos	262.650,00 €	267.289,40 €	209.686,95 €	146.946,29 €	79.869,75 €	9.311,04 €
Fondos propios	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Ratio de endeudamiento (ei=fa/fp)	525,30%	534,58%	419,37%	293,89%	159,74%	18,62%
Ratio de endeudamiento (li=fa/ft)	84,01%	84,24%	80,75%	74,61%	61,50%	15,70%
Grado de autonomía financiera	15,99%	15,76%	19,25%	25,39%	38,50%	84,30%
Grado de dependencia financiera	84,01%	84,24%	80,75%	74,61%	61,50%	15,70%

Fuente: Elaboración propia, a partir de Durbán Oliva y otros (2009)

El control de la estrategia financiera se hace a través de los ratios de crecimiento, rentabilidad, mantenimiento y residual. Estos miden el porcentaje del cash flow que destinamos a reservas, dividendos, amortización e interés. En él podemos observar como los intereses son cada vez menores, al reducirse el capital pendiente de amortizar.

El control de la estrategia de capital, se hace a través de cada una de sus políticas. Para controlar la política de inversión se emplea el ratio de rentabilidad, que mide el beneficio obtenido respecto al activo del periodo anterior, como el activo no varía mucho (solo debido a amortizaciones y renovaciones), el ratio de rentabilidad se incrementa según se incrementan los beneficios. Para controlar la política financiera se emplean los ratios de estructura financiera, así como los de evolución de los costes de financiación. Destacar que la dependencia financiera es muy alta en los momentos iniciales, debido a que al principio los fondos ajenos son muy grandes en comparación, con los propios, según se amortiza el préstamo y se incrementan las reservas el grado de dependencia disminuye. En cuanto a los ratios de evolución de los costes de financiación, decir que los costes de los fondos totales aumentan, debido a que proporcionalmente, cada vez hay menos financiamiento ajeno y más financiamiento propio, el cual es más caro. Por último, el control de la estrategia de circulante, no es necesario realizarlo, al no haber al final del año en los balances existencias iniciales, clientes, proveedores, y al no haber tampoco pasivo corriente.



# Conclusiones

En el trabajo realizado se lleva a cabo el análisis de viabilidad de una empresa de nueva creación dedicada a la actividad de surf camp, se pretende también comprobar la generación de valor, tanto del proyecto, como para los accionistas. De esta manera se concreta si el proyecto puede ser puesto en marcha.

Para ello se ha expuesto brevemente el plan de negocio de la empresa. A continuación se han explicado las distintas estrategias y políticas a adoptar, que dan lugar a los estados financieros previsionales. Los estados previsionales nos proporcionan información sobre el proyecto, con ellos realizamos el análisis de viabilidad y comprobamos si se genera valor tanto para el proyecto, como para el accionista. Siendo estas comprobaciones los objetivos principales del trabajo.

Con el análisis de viabilidad se determina si el plan financiero cuenta con suficientes recursos para llevar a cabo las inversiones previstas, o por el contrario, necesita modificaciones. Como se ha explicado anteriormente, el análisis de viabilidad da por viable el proyecto, debido a que el saldo final acumulado del presupuesto de capital es mayor que 0, lo que indica que hay suficientes recursos financieros para cubrir todos los empleos. Si bien el proyecto es viable, cabe destacar que los saldos acumulados en los momentos 2, 3 y 4 son más del doble que la tesorería operativa; esto quiere decir que hay mucha tesorería no operativa en esos momentos, la cual no genera rendimientos, por lo que sería recomendable destinar gran parte de este saldo a alguna inversión que nos permita disponer del dinero en caso de necesitarlo.

Al comprobar la generación de valor del proyecto, se observa que el valor actual neto del proyecto es superior a 0, es decir genera valor, puesto que el coste del capital medio ponderado es inferior a la tasa interna de retorno. Podemos observar también, que el valor actual neto para los accionistas es superior a 0, es decir, se genera valor para los accionistas, puesto que la rentabilidad mínima exigida por éstos es inferior a la tasa interna de retorno de los accionistas.

En resumen, los análisis antes efectuados, muestran que se obtienen recursos suficientes para cubrir los recursos empleados, además se genera valor para los accionistas, que por tanto estarían interesados en llevar a cabo el proyecto. El proyecto también genera valor, por lo que resulta interesante. Por todo ello, se concluye que el proyecto puede ser puesto en marcha.





# Bibliografía

La bibliografía presentada se desarrollo tomando como modelo los criterios de la APA. Además en la elaboración del trabajo se emplearon los apuntes de la materia Planificación financiera, cursada en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A Coruña.

130Caracteres. (s.f.). *Posicionamiento SEO*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en <<http://www.130caracteres.com/expertos-posicionamiento-google/>>

Agencia Tributaria. (s.f.). *Tipos de gravamen aplicable a períodos impositivos iniciados en el año 2015 y 2016 (Art. 29 y DT 34ª LIS)*. Recuperado el 30 de noviembre de 2015 en

<[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_a\\_partir\\_de\\_1\\_1\\_2015/Tipos\\_de\\_gravamen/Tipos\\_de\\_gravamen\\_aplicable\\_a\\_periodos\\_impositivos\\_iniciados\\_en\\_el\\_ano\\_2015\\_y\\_2016\\_\\_Art\\_\\_29\\_y\\_DT\\_34\\_\\_LIS\\_.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Tipos_de_gravamen/Tipos_de_gravamen_aplicable_a_periodos_impositivos_iniciados_en_el_ano_2015_y_2016__Art__29_y_DT_34__LIS_.shtml)>

Amazon. (s.f.). *Kenuo - Videocámara Digital DV (1080P, 16MP, Pantalla 3.0 TFT LCD, 16X Zoom, FHD/HD/VGA) Cámara de Video – Azul*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015 en <<http://www.amazon.es/Kenuo-Videocámara-Digital-Pantalla-Cámara/dp/B00TL9HT0A>>

Ayuntamiento de Tapia de Casariego. (s.f.). *Clasificación del suelo urbano*. Recuperado el 1 de noviembre de 2015 en <[http://www.tapiadecasariego.es/images/documentos/documento\\_102.pdf](http://www.tapiadecasariego.es/images/documentos/documento_102.pdf)>

Art Surf Camp. (2015). *Precios surf camps 2015*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015 en <<http://www.artsurfcamp.com/programacion-y-precios>>

Central de compras. (s.f.). *Ropa cama para hoteles*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015 en <<http://www.centraldecompras.com/hosteleria/ropa-de-cama.html>>

Centro de información y red de creación de empresas. (s.f.). *Tramites de constitución de una sociedad limitada nueva empresa*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en <<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLNE/TramitesAdministrativos/Paginas/SLNE-AEAT.aspx>>

Comparatarifasenergia (s.f.). *La factura eléctrica*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en <<http://www.comparatarifasenergia.es/info-energia/mi-factura/electricidad>>

Comprar.bombillasbajoconsumo. (s.f.). *Bombillas bajo consumo*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015 en <[http://comprar.bombillasbajoconsumo.com/bombillas\\_bajoconsumo.html](http://comprar.bombillasbajoconsumo.com/bombillas_bajoconsumo.html)>

Consejo Superior de Deportes. (2005). *Memoria 2005/ Datos Federativos/ Licencias y Clubes*. Recuperado el 1 de noviembre de 2015 en <<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/licenciasyclubes05.pdf>>

Consejo Superior de Deportes. (2014). *Memoria 2014/ Datos Federativos/ Licencias y Clubes Federados*. Recuperado el 1 de noviembre de 2015 en < <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/licenciasyclubes-2014.pdf>>

Colegio Superior de Arquitectos de España. (s.f.). *Instalaciones solares térmicas, predimensionado y dimensionado*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015 en <[http://www.coavn.org/coavn/cte/cursonavarra/he4\\_03\\_dimensionado.pdf](http://www.coavn.org/coavn/cte/cursonavarra/he4_03_dimensionado.pdf)>

Decathlon. (2015). *Trajes de neopreno y tops térmicos*. Recuperado el 22 de noviembre de 2015 en <<http://www.decathlon.es/C-1037780-trajes-neoprenos-y-tops-termicos-2015>>

Decathlon. (2015). *Tablas de surf*. Recuperado el 22 de noviembre de 2015 en <<https://www.decathlon.es/C-1037778-tablas-de-surf>>

Dosalgrafico. (s.f.). *Posicionamiento SEO*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en <<http://www.dosalgrafico.com/index.php/es/precios-orientativos>>

Durbán Oliva, S., Irimia Diéguez, A. I., Oliver Alfonso, M. O., y Paladín Sánchez, M. J. (2009) *Planificación financiera en la practica empresarial*. Madrid: Piramide

El Corte Ingles. (s.f.). Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en <<http://www.elcorteingles.es/empresas/category/hostelera/hosteleria14/>> [Consulta 15 de Noviembre de 2015]

Endesa. (s.f.). *Tempo siempre ganas. Precios*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015 en <<https://www.endesaclientes.com/negocios/tempo-luz-siempre-ganas.html>>

España. Dirección general del trabajo (2011): Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada. *Boletín Oficial del Estado*, pp. 43659 a 43677

España. Jefatura del Estado (2006): Disposición adicional cuarta, Ley 42/2006 de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2007. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 311, de 29 de diciembre de 2006.

España. Jefatura del Estado (2014): Art.10, Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 288 , de 28 de noviembre de 2014, pp. 96939-97097

España. Jefatura del Estado (2014): Art.12, Ley, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 288 , de 28 de noviembre de 2014, pp. 96939-97097

España. Jefatura del Estado (2014): Art.103, Ley 36/2014, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2015. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 315, de 30 de diciembre de 2014, pp. 106153-106659.

España. Ministerio de empleo y seguridad social (2015): Convenio colectivo del sector ocio educativo y animación sociocultural *Boletín Oficial del Estado*, núm. 168, sec. III

España. Ministerio de justicia (1973): Real Decreto 757/1973, de 29 de marzo, por el que se aprueba el adjunto Arancel de los Registradores Mercantiles. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 93, de 18/04/1973

España. Ministerio de justicia (2009): Orden JUS/206/2009 de 28 de enero, por la que se aprueban nuevos modelos para la presentación en el Registro Mercantil de las cuentas anuales de los sujetos obligados a su publicación. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 35, de 10 de febrero de 2014, pp. 13912-14040.

Facebook. (s.f.). *How much do Facebook adverts cost?*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015 en <<https://www.facebook.com/business/learn/how-much-facebook-ads-cost/>>

Federación Asturiana de Empresarios (s.f.). *Tramites de constitución de la empresa: personas jurídicas*. Recuperado el 30 de noviembre 2015 en <<http://web.fade.es/es/portal.do?TR=C&IDR=354>>

Federación Española de Surf. (2015). *Documentos Escuelas oficiales FESURF requisitos*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015 en <[http://fesurf.net/fes2009/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=30&dir=DESC&order=date&Itemid=79&limit=8&limitstart=16](http://fesurf.net/fes2009/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=30&dir=DESC&order=date&Itemid=79&limit=8&limitstart=16)>

Fernández, G. F. J. y Álvarez Carriazo, J.L. (2010). Contabilidad de sociedades adaptado al nuevo plan general contable. 3ª Edición. España. Centro de Estudios Financieros.

Fotocasa. (s.f.). *Terreno urbano playa tapia*. Recuperado el 2 de noviembre de 2015 en <<http://www.fotocasa.es/terreno/tapia-de-casariago/urbanizacion-entreplayas-la-reburdia-38-136183428>>

Gas natural Fenosa. (s.f.). *Tarifas consumo*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015 en <<http://www.gasnaturalfenosa.es/es/hogar/gas+luz+servicios/tarifas+luz+y+gas/1285340342233/tarifas+consumo.html>>]

Google. (s.f.). *Paga únicamente por los resultados*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en <<http://www.google.es/adwords/costs/?channel=ha&subid=es-es-ha-aw-skhp0~69369023815>>

Jardines Posibles. (s.f.). *Oferta mantenimiento de jardines en Aravaca*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en <<http://paisajismo-obras-mantenimientos.jardinesposibles.com/ofertas-en-mantenimiento-de-jardines/99-oferta-de-mantenimiento-de-jardines-en-aravaca.html>>

Institut Cerdá y técnicos de la Conselleria del Medi Ambient. (2006). *Libro del agua*. Recuperado el 18 de noviembre de 2015 en <<http://www.comparatarifasenergia.es/info-energia/mi-factura/electricidad>>

Instituto Nacional de Estadística (2015). *Número total de pernoctaciones en albergues juveniles en Asturias*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015 en <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:K74J-xOZ6cUJ:www.caib.es/sacmicrofront/archivopub.do%3Fctrl%3DMCRST259ZI105083%26id%3D105083+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es&client=safari>>

Junkers (s.f.). *Termo eléctrico*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en <[http://www.junkers.es/usuario\\_final/productos/catalogo\\_usuario/producto\\_3520](http://www.junkers.es/usuario_final/productos/catalogo_usuario/producto_3520)>

La hostelera. (s.f.). *Maquinaria hostelería: La hostelera*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015 en <<http://www.lahostelera.com>>

Muebleslufe. (s.f.). *Composición*. Recuperado el 12 de noviembre de 2015 en <<http://muebleslufe.com/es/composiciones/57-composicion-litera.html>>

Nisbets. (s.f.). *Papel higiénico Jumbo Jantex*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015 en <[http://www.nisbets.es/Papel-higiénico-Jumbo-Jantex/DL919/ProductDetail.raction?VAT\\_INCLUSIVE\\_MARKER=TRUE&cm\\_mmc=Google+PLA-\\_Un-solo-uso-y-Limpieza-\\_Papel-higiénico-Jantex-\\_DL919&utm\\_source=Google-PLA&utm\\_term=Un-solo-uso-y-Limpieza&utm\\_medium=pla&utm\\_campaign=DL919&gclid=CjwKEAiAhaqzBRDNItaS0](http://www.nisbets.es/Papel-higiénico-Jumbo-Jantex/DL919/ProductDetail.raction?VAT_INCLUSIVE_MARKER=TRUE&cm_mmc=Google+PLA-_Un-solo-uso-y-Limpieza-_Papel-higiénico-Jantex-_DL919&utm_source=Google-PLA&utm_term=Un-solo-uso-y-Limpieza&utm_medium=pla&utm_campaign=DL919&gclid=CjwKEAiAhaqzBRDNItaS0)>

pW5mWgSJADd7cYD3y6qAYSKmozD\_JcBRroEbnpipGUN-WmYel4n4bcC6RoCs-Tw\_wcB>

Principado de Asturias. Ayuntamiento de tapia de casariego (2012): Edicto. Modificaciones de las tarifas de las ordenanzas fiscales para el año 2012. *Boletín Oficial del Principado de Asturias*, núm. 47

Principado de Asturias. Consejería de cultura del principado de Asturias (1998): Decreto 76/1998, de 17 de diciembre, por el que se regulan las actividades juveniles de aire libre en el Principado de Asturias. *Boletín Oficial del Principado de Asturias*, núm. 10, pp. 98863-98866.

Principado de Asturias. Consejería de industria, comercio y turismo (2002): Decreto 116/2002, de 5 de septiembre, de albergues turísticos. *Boletín Oficial del Principado de Asturias*, Nº 227 del lunes 30 de septiembre de 2002.

Principado de Asturias. Consejería de industria y Empleo (2010): Convenio grupo de deportes del Principado de Asturias. *Boletín Oficial del Principado de Asturias*, núm. 55.

Raz Surf Camp. (2015). *Campamentos de verano 2015*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015 en <<http://www.razsurfcamp.com/temporada/>>

Redesdeportivasonline. (s.f.). *Balón de voleibol para entrenamiento*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en <<http://www.redesdeportivasonline.com/Volea/-Balones-de-voleibol>>

Registro Mercantil Central. (s.f.). *Denominaciones Sociales*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en <[http://www.rmc.es/Deno\\_solicitud.aspx](http://www.rmc.es/Deno_solicitud.aspx)>

Silvaylopez. (s.f.). *Catalogo*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015 en <[http://www.silvaylopez.com/files/catalogo\\_fleck.pdf](http://www.silvaylopez.com/files/catalogo_fleck.pdf)>%20(16%20nov%20201>

Solostocks. (s.f.). *Comprar jabón hoteles al por mayor*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015 en <[http://www.solostocks.com/venta-productos/jabon-hoteles\\_b:2](http://www.solostocks.com/venta-productos/jabon-hoteles_b:2)>

Tarifasgasluz. (s.f.). *Contadores eléctricos*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015 en <<http://tarifasgasluz.com/faq/contadores>>

Verbo, M<sup>a</sup> I. (2015). *El BCE rebaja sus previsiones de PIB e IPC y promete reforzar las compras de deuda*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015 en <<http://www.expansion.com/mercados/2015/09/03/55e832db22601d9e2c8b4583.html>>

Venta-unica. (s.f.). *Garaje madera*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en <<http://www.venta-unica.com/p/garaje-en-madera-17-m-de-19mm-spacioza>>]

Visual Publinet. (s.f.). *Productos Visual Publinet*. Recuperado el 16 de noviembre de 2015 en <[https://visualpublinet.com/es/crear\\_pagina\\_web\\_vigo\\_coruna\\_visual\\_vega.php](https://visualpublinet.com/es/crear_pagina_web_vigo_coruna_visual_vega.php)>